

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

**REESTRUTURAÇÃO DE ESTÚDIO DE ARTES UTILIZANDO
MODELAGEM DE NEGÓCIOS E GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

RENAN DUCAT PEDROSO

CURITIBA
2015

RENAN DUCAT PEDROSO

**REESTRUTURAÇÃO DE ESTÚDIO DE ARTES UTILIZANDO
MODELAGEM DE NEGÓCIOS E GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Monografia apresentada como requisito de obtenção do grau de Especialista, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mayla Costa

CURITIBA

2015

Ao meu pai, o lado criativo, e à minha mãe, o lado prático. Por sempre,
desde pequeno, acreditarem e me fazer acreditar que tudo é possível,
pois desenhando podemos criar qualquer coisa, inclusive uma empresa.

“Existem pessoas demais gastando tempo demais tentando aperfeiçoar alguma coisa antes de sequer fazê-la. Em vez de esperar pela perfeição, faça com o que tem à mão e conserte enquanto segue em frente.”

Paul Arden

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar a aplicabilidade de reestruturação de um estúdio de artes utilizando metodologia de modelagem de negócios e modelagem de projetos. A abordagem do problema foi atingida por meio de pesquisa bibliográfica, por meio da qual passou a discorrer sobre o conceito de modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2011), explicando todos os segmentos do quadro visual, padrões de modelos de negócios encontrados no mercado e possíveis estratégias que podem ser aplicadas sobre o modelo de negócios. Ainda, discorreu-se sobre o conceito de modelo de projetos de Finocchio (2013), metodologia escolhida para gerenciar os projetos oriundos do modelo de negócios. A aplicação em campo ocorreu em um estúdio de artes, o qual foi teve seu modelo de negócios reformulado com base na metodologia de Osterwalder e Pigneur (2011) e os principais projetos foram administrados utilizando o quadro de modelo de projetos de Finocchio (2013). Destaca-se que no quinto mês de execução do novo modelo de negócios do estúdio de artes, pode-se verificar um aumento de 130% da receita em relação ao ano anterior. Ao final do estudo, pode-se confirmar a efetividade das metodologias de modelagem de negócios e projetos para reestruturação de uma empresa.

Palavras chave: Modelo de negócios. Modelo de projetos. Estratégia empresarial. Reestruturação empresarial.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the applicability of restructuring an art studio using business modeling methodology and project modeling. The approach to the problem was achieved by literature research, which went on to discuss the concept of business model's Osterwalder and Pigneur (2011), explaining all segments of the visual framework, business models of standards found in the market and possible strategies that can be applied to the business model. Also spoke out about the concept model projects' Finocchio (2013), chosen methodology to manage projects from the business model. The field application took place in an art studio, which was overhauled its business model based on methodology's Osterwalder and Pigneur (2011) and the main projects were administered using the model frame projects' Finocchio (2013). It is noteworthy that in the fifth month of implementation of the new model business' arts studio, it can be seen an increase of 130% of revenue over the previous year. At the end of the study, we can confirm the effectiveness of business modeling methodologies and projects for restructuring a company.

Keywords: Business model. Project model. Business strategy. Corporate restructuring.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro segmento de clientes.....	14
Figura 2 – Segmentos de clientes (starbucks).....	15
Figura 3 – Segmentos de clientes (google adwords).....	15
Figura 4 – Segmentos de clientes (netflix).....	16
Figura 5 – Quadro proposta de valor.....	17
Figura 6 – Proposta de valor (ipod – apple).....	18
Figura 7 – Rosto 3d fifa14 (ps4 – sony).....	21
Figura 8 – Proposta de valor (ps4 – sony).....	22
Figura 9 – Proposta de valor (starbucks).....	23
Figura 10 – Pedido personalizado (starbucks).....	23
Figura 11 – Proposta de valor (iphone – apple).....	24
Figura 12 – Evolução dos celulares.....	25
Figura 13 – Proposta de valor (ferrari).....	26
Figura 14 – Proposta de valor (uno fiat).....	26
Figura 15 – Proposta de valor (skype).....	27
Figura 16 – Proposta de valor (visa).....	28
Figura 17 – Proposta de valor (visa).....	29
Figura 18 – Proposta de valor (decolar).....	30
Figura 19 – Quadro canais.....	31
Figura 20 – Quadro relacionamento com clientes.....	33
Figura 21 – Relacionamento com clientes (wix).....	35
Figura 22 – Relacionamento com clientes (santander).....	36
Figura 23 – Relacionamento com clientes (red hat).....	36
Figura 24 – Relacionamento com clientes (youtube).....	37
Figura 25 – Quadro fontes de receita.....	38
Figura 26 – Fontes de receita (google adwords).....	40
Figura 27 – Quadro recursos principais.....	41
Figura 28 – Quadro atividades-chave.....	44
Figura 29 – Quadro parcerias principais.....	45
Figura 30 – Quadro estrutura de custos.....	47
Figura 31 – Quadro em branco do modelo de negócios.....	49
Figura 32 – Modelo de negócios x pensamento humano.....	49
Figura 33 – Modelo de negócios agregado (telefonía móvel).....	52
Figura 34 – Gerenciamento de infraestrutura (telefonía móvel).....	53
Figura 35 – Relacionamento com o cliente (telefonía móvel).....	53
Figura 36 – Inovação em produto (telefonía móvel).....	54
Figura 37 – Fornecedores de conteúdo (vivo).....	54
Figura 38 – Modelo de negócios antigo (indústria editorial).....	56
Figura 39 – Novo modelo de negócios (indústria editorial).....	56
Figura 40 – Padrão cauda longa (bookess).....	57
Figura 41 – Plataforma multilateral (google).....	58
Figura 42 – Plataforma multilateral (google).....	59
Figura 43 – Modelo de negócios aberto (innocentive).....	60
Figura 44 – Forças e fraquezas amazon.com (2005).....	66
Figura 45 – Oportunidades amazon.com (2006).....	67
Figura 46 – Inovação em valor.....	68
Figura 47 – Estratégia oceano azul no cirque du soleil.....	69
Figura 48 – Justificativas (project model canvas).....	74
Figura 49 – Justificativas (implantação de crm).....	74
Figura 50 – Objetivo (project model canvas).....	75

Figura 51 – Objetivos (implantação de crm).....	76
Figura 52 – Benefícios (project model canvas).....	77
Figura 53 – Benefícios (implantação de crm).....	77
Figura 54 – Benefícios (project model canvas).....	78
Figura 55 – Produto (implantação de crm).....	79
Figura 56 – Benefícios (project model canvas).....	80
Figura 57 – Requisitos (implantação de crm).....	81
Figura 58 – Externos (project model canvas).....	82
Figura 59 – Stakeholders externos e fatores externos (implantação de crm).....	82
Figura 60 – Equipe (project model canvas).....	83
Figura 61 – Equipe (implantação de crm).....	84
Figura 62 – Premissas (project model canvas).....	85
Figura 63 – Premissas (implantação de crm).....	86
Figura 64 – Entregas (project model canvas).....	86
Figura 65 – Grupo de entregas (implantação de crm).....	87
Figura 66 – Restrições (project model canvas).....	88
Figura 67 – Restrições (implantação de crm).....	88
Figura 68 – Riscos (project model canvas).....	89
Figura 69 – Riscos (implantação de crm).....	90
Figura 70 – Tempo (project model canvas).....	90
Figura 71 – Linha do tempo (implantação de crm).....	91
Figura 72 – Custos (project model canvas).....	92
Figura 73 – Custos (implantação de crm).....	92
Figura 74 – Estrutura física estúdio (2012).....	97
Figura 75 – Modelo de negócios estúdio (2012).....	101
Figura 76 – Sugestão segmentos de clientes (estúdio).....	102
Figura 77 – Sugestão proposta de valor (estúdio).....	102
Figura 78 – Sugestão canais (estúdio).....	103
Figura 79 – Sugestão relacionamento com o cliente (estúdio).....	104
Figura 80 – Sugestão fontes de receitas (estúdio).....	104
Figura 81 – Sugestão recursos principais (estúdio).....	105
Figura 82 – Sugestão atividades-chave (estúdio).....	105
Figura 83 – Sugestão parcerias principais (estúdio).....	106
Figura 84 – Sugestão estrutura de custos (estúdio).....	106
Figura 85 – Modelo de negócios estúdio (2013).....	107
Figura 86 – Modelo de negócios estúdio reformulado (2013).....	108
Figura 87 – Fluxo de projetos (estúdio).....	109
Figura 88 – Quadro de modelo de projeto canais.....	110
Figura 89 – Quadro de modelo de projeto reestruturação infraestrutura.....	111
Figura 90 – Estrutura física estúdio (2014).....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação de tipos básicos de negócios desagregados.....	51
Quadro 2 – Análise de mercado no ambiente de modelo de negócios.....	61
Quadro 3 – Análise competitiva no ambiente de modelo de negócios.....	62
Quadro 4 – Previsão no ambiente de modelo de negócios.....	63
Quadro 5 – Análise macroeconômica no ambiente de modelo de negócios.....	64
Quadro 6 – Modelo das quatro ações.....	68
Quadro 7 – Escolha de modo de gerenciamento de múltiplos modelos de negócios.....	70
Quadro 8 – Ponderamento de contribuição.....	78
Quadro 9 – Características dos requisitos no project model canvas.....	80
Quadro 10 – Descrição da equipe do projeto.....	84
Quadro 11 – Tabela de horários estúdio (2012).....	97
Quadro 12 – Preços de comercialização (2012).....	98
Quadro 13 – Tabela de horários estúdio (2014).....	114
Quadro 14 – Preço de comercialização (2014).....	114

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Opção de quantidade de aulas (2012).....	98
Gráfico 2 – Quantidade de alunos (2012).....	99
Gráfico 3 – Opção de quantidade de aulas (2013-2014).....	115
Gráfico 4 – Quantidade de alunos (2012-2014).....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação de dispositivos de música portáteis.....	19
Tabela 2 – Comparação de transferência de dados.....	20
Tabela 3 – Fluxo de caixa (2012).....	100
Tabela 4 – Fluxo de caixa (2013).....	116
Tabela 5 – Fluxo de caixa (2014).....	117

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	Objetivo geral.....	11
1.2.2	Objetivos específicos.....	11
1.3	METODOLOGIA	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	MODELO DE NEGÓCIOS	13
2.1.1	<i>Business Model Generation</i>	<i>13</i>
2.1.2	O quadro do modelo de negócios.....	48
2.1.3	Padrões de modelos de negócio.....	50
2.1.4	Estratégia no modelo de negócios	60
2.2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	71
2.2.1	A história do gerenciamento de projetos	71
2.2.2	<i>Project Model Canvas</i>	<i>72</i>
3	ESTUDO DE CASO	96
3.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	96
3.2	PLANEJAMENTO DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA	101
3.2.1	Reformulação do modelo de negócios.....	101
3.2.2	Implantação e gerenciamento dos principais projetos	109
3.3	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	112
4	CONCLUSÃO.....	118
	REFERÊNCIAS.....	119

1 INTRODUÇÃO

Criar um modelo de negócios não é fácil, ainda mais em um mundo onde tudo que é criado pode muito bem ser copiado em questão de segundos. Mas além da criação de um modelo de negócios que se adapte a este mundo de constante mudança e altamente globalizado, uma preocupação em como implantá-lo de modo eficiente se faz extremamente necessário.

De acordo com The Standish Group (2011), números mostram que de todos os projetos gerenciados no mundo, somente 32% alcançaram sucesso dentro do prazo e custo, 44% dos projetos ultrapassaram as estimativas de prazo e custo e 24% são cancelados antes de serem completados.

Os primeiros problemas encontrados no gerenciamento de projetos estão em ultrapassar o orçamento, prazos e projetos entregues mesmo sabendo-se que há defeitos aparentes. Fora problemas com mudanças constantes de escopo, riscos não calculados e recursos insuficientes.

Com relação à criação de empresas, o Sebrae (2011) realizou um estudo onde mostra que 58% das empresas de pequeno porte encerram suas atividades antes de completar cinco anos de vida.

Os motivos dos encerramentos estão na falta de clientes, capital, concorrência, burocracia e impostos. Além de falta de planejamento, técnicas de marketing, avaliação de custos, fluxo de caixa, entre outros.

Desta forma, para minimizar, ou até mesmo anular estes dois grandes problemas – de criação e de aplicação – que assombram as *Startups* e empresas em reestruturação, deve-se procurar um modelo de negócios que permita compreender fatos relevantes, como clientes, tecnologia e ambiente, bem como desenvolvimento de cenários, previsão, análise competitiva, macroeconômica, mercado, forças e fraquezas, entre outros, e o mais importante, criar valor para todas as partes interessadas (clientes, colaboradores, patrocinadores).

Juntamente com este modelo de negócios, necessita-se buscar uma forma de implementar e executar este plano, e ir além, para continuamente monitorar, avaliar, adaptar ou até transformar este modelo de negócios em resposta à reação do mercado, para assim, ao contrário do que as pesquisas demonstram sobre a mortalidade das empresas, obter uma vida corporativa de constante inovação.

Essas dificuldades foram observadas na prática, quando do gerenciamento de uma empresa de origem familiar, em fase de expansão e mudança de gestão.

Tomou-se por base modelos de plano de gerenciamento teóricos, e selecionou-se o que melhor se adaptava ao estilo do negócio. Por se tratar de empresa no ramo de ensino de artes e criação, a escolha foi quase óbvia: quadros visuais de modelo de negócios e gerenciamento de projetos.

O que se pretendeu por meio da presente monografia é demonstrar, com base em exemplo real, que, aliando-se metodologia de modelo de negócios com plano de gerenciamento de projetos, é possível alcançar resultados mais do que satisfatórios, pelos quais se viabilizou o reposicionamento da empresa no mercado.

1.1 PROBLEMA

O que é um modelo de negócios? Como projetar e implementar um modelo de negócios, ou até mesmo, transformar modelos velhos e ultrapassados em modelos inovadores? Como gerenciar a série de projetos que deverão ser executados a partir deste modelo de negócios? Mais importante ainda, como fazer tudo isso em um empreendimento real, e não apenas no plano teórico?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Reestruturar uma empresa do ramo de ensino, utilizando para modelagem do negócio a metodologia *Business Model Generation*, e aplicá-lo mediante a metodologia de gerenciamento de projetos *Project Model Canvas*.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar o levantamento da empresa a ser reestruturada;
- Pesquisar e analisar os elementos necessários para o esforço de construção do modelo de negócios e dos modelos de projetos;
- Planejar o gerenciamento dos principais projetos necessários para atingir os objetivos do modelo de negócios;

- Implementar em campo o modelo de negócios, bem como todos os projetos planejados;
- Realizar a demonstração de resultados da empresa reestruturada.

1.3 METODOLOGIA

A abordagem do problema foi qualitativa e objetivo foi atingido por meio de pesquisa descritiva, bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consultas a livros, revistas, *podcasts*, vídeos, e outros, para dar suporte à construção e aplicação do modelo de negócios.

Já a pesquisa descritiva e de estudo de caso foi realizada em campo, sendo reestruturada uma empresa do ramo de ensino de artes e criação, e o período de pesquisa foi de 24 (vinte e quatro) meses, tendo início em janeiro de 2013 e encerramento em dezembro de 2014.

O objetivo desta pesquisa foi demonstrar que o atingimento do sucesso pode ser significativamente potencializado quando se faz uso de ferramentas de controle para criação e gerenciamento do modelo de negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELO DE NEGÓCIOS

Nos últimos anos, foi amplamente discutido sobre um novo conceito estratégico empresarial, o conceito de Modelo de Negócios. Mas será que este novo poderia ser aplicado em qualquer tipo de empresa? Mas o que é realmente um Modelo de Negócios e qual a sua proposta?

2.1.1 *Business Model Generation*

Pouco se sabe da origem exata do termo Modelo de Negócios. Pode-se dar créditos ao economista austríaco Joseph Schumpeter, quando este realizou estudos sobre a influência da combinação de fatores de produção e criação de produtos e mercados. Não houve utilização exata do termo “Modelo de Negócios” por Schumpeter, mas os estudos realizados por ele podem ser uma das primeiras publicações que se adequam hoje no que chamamos de “Modelo de Negócios”. (BUENO, 2013, p. 5).

O conceito mais atual de modelo de negócios foi definido por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14), onde “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

Osterwalder e Pigneur (2011) publicaram um livro intitulado de *Business Model Generation*, originado depois de dez anos de pesquisa para a tese de pós-doutorado em negócios inovadores, apresentando este novo conceito de modelo de negócios, mais fácil de ser compreendido, já que uma organização surge para três coisas: (1) criar valor para alguém; (2) entregar este valor para quem foi prometido, e (3) capturar valor desta pessoa que está pagando para aquilo que recebeu. (FERNANDES, 2014).

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 17) verificaram que toda organização deverá olhar para nove grandes componentes para elaborar seu modelo de negócios:

- Segmento de clientes;
- Proposta de valor;

- Canais;
- Relacionamento com clientes;
- Fontes de receita;
- Recursos principais;
- Atividades chave;
- Parceiros principais.

2.1.1.1 Segmentos de clientes

Todo negócio deve ser criado da perspectiva do cliente. Deve-se focar no problema do cliente, o único problema é que o cliente compra nunca é aquilo que é vendido. O cliente compra uma solução para o problema. Clientes são especializados em problemas, não na solução. A descoberta e entrega da solução fica a cargo da organização. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 23).

FIGURA 1 – QUADRO SEGMENTO DE CLIENTES



FONTE: Osterwalder e Pigneur (2011)

Portanto, Osterwalder e Pigneur (2011, p. 20) propõem cinco questionamentos básicos:

- Para quem está criando valor?
- Quem é o cliente?
- Quais são os problemas, necessidades e desejos deste cliente?
- Quais as características peculiares deste cliente?
- Onde este cliente está localizado?

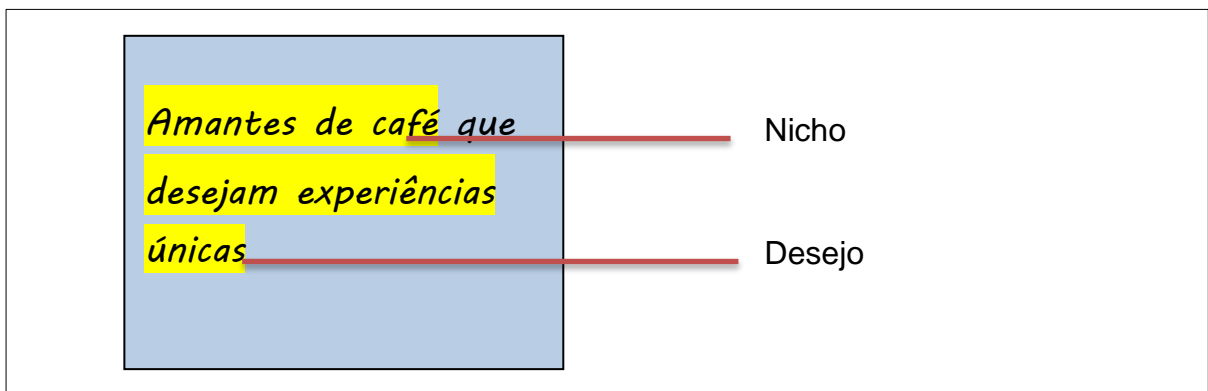
Para isso, um estudo para se criar um cliente ideal. Conseguindo entender este cliente, será possível propor-lhe uma oferta de valor mais irresistível, fazendo com que ele esteja mais apto a comprar.

O segmento de clientes é determinado de por duas variantes: (1) quem, determinada pelo nicho de pessoas que tem um determinado (2) problema, uma dor que queira solucionar ou um desejo que queira alcançar. (FERNANDES, 2014).

Assim, pode-se determinar que o segmento de clientes é o nicho adicionado a um problema, podendo ser este problema caracterizado por uma dor ou desejo.

Veja-se a seguir exemplos de segmentos de clientes:

FIGURA 2 – SEGMENTOS DE CLIENTES (STARBUCKS)

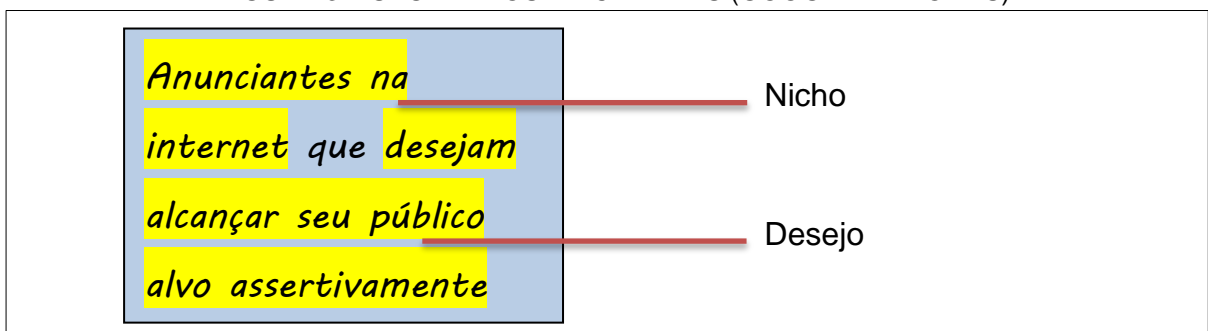


FONTE: Adaptado de Fernandes (2014)

Com uma simples definição pode-se identificar o nicho de clientes, que no caso da Starbucks são os amantes de café, assim como o desejo destes clientes, que querem experiências únicas ao tomar um café, tanto de atendimento, local e personalização.

Como exemplo de segmento de clientes, o Google apresenta a seguinte informação neste segmento:

FIGURA 3 – SEGMENTOS DE CLIENTES (GOOGLE ADWORDS)

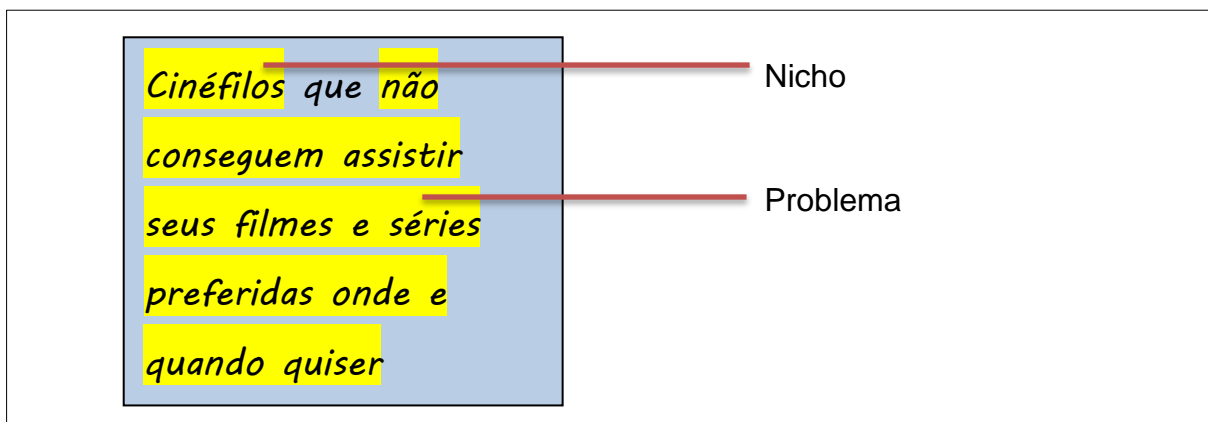


FONTE: Adaptado de Fernandes (2014)

No início o Google não tinha um conceito determinado de seu segmento de clientes, era somente uma ferramenta de busca de informações pela internet, não sendo ainda definido o seu potencial financeiro. Com o advento dos chamados seguidores de tráfego, o mesmo lançou a sua principal fonte de riqueza, o *Google AdWords*, pelo qual se tornou possível seguir um cliente em potencial de acordo com a sua navegação pela internet, e mostrar anúncios publicitários de forma a captar e direcionar o foco de atenção do cliente.

O Netflix foi criado a partir de uma oportunidade de mercado de locação de filmes, tendo como contrapartida pagamento mensal. Esse modelo mostrou-se diferente de tudo o que era ofertado pelos seus concorrentes na época (locadoras físicas e digitais), nos quais o cliente paga por unidade de filme. Pelo serviço oferecido pelo Netflix, o cliente passou a ter acesso ilimitado ao catálogo de filmes e séries da empresa, mediante pagamento de mensalidade, sendo possível solucionar um problema frequente de seu nicho de clientes:

FIGURA 4 – SEGMENTOS DE CLIENTES (NETFLIX)



FONTE: Adaptado de Fernandes (2014)

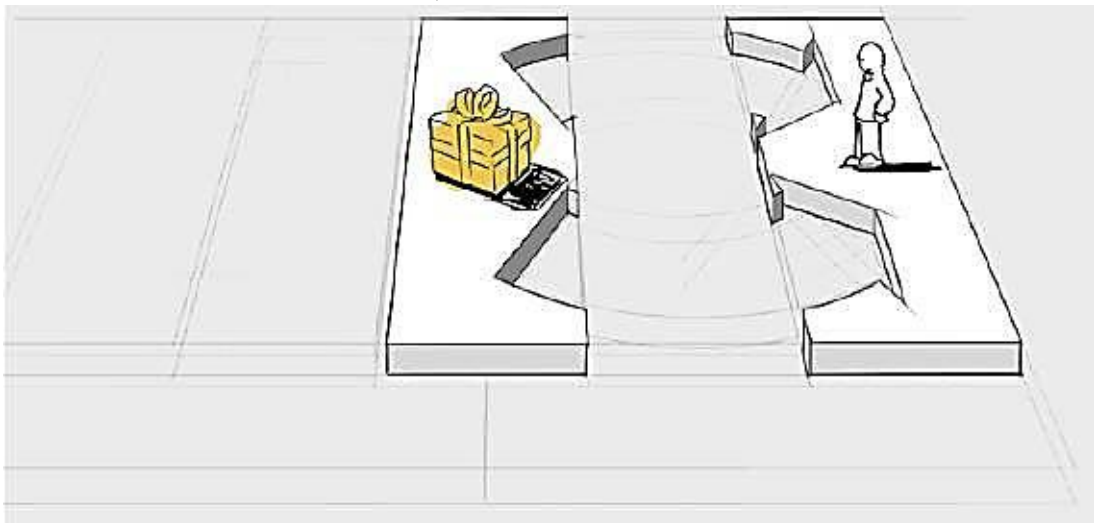
Todas as definições de clientes demonstrados anteriormente seguem a mesmo conceito e delimitam exatamente o segmento do público-alvo da empresa.

Deve-se ter o cuidado ao determinar qual é o segmento de clientes para uma organização. Isso porque caso se constate que o produto/serviço será comprado/utilizado/apreciado por diversos segmentos totalmente diferentes, possivelmente o estudo não foi feito de forma aprofundada e suficiente em nenhum desses segmentos, o que resulta em proposta de valor sem apelo forte e sem identidade.

2.1.1.2 Proposta de valor

A proposta de valor para uma organização é a oferta do produto ou serviço oferecido para o Segmento de Clientes. A proposta de valor será identificada a partir da busca de problemas, já que onde há problemas, há oportunidade de mercado. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 23).

FIGURA 5 – QUADRO PROPOSTA DE VALOR



FONTE: Osterwalder e Pigneur (2011)

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 20) propõem os seguintes questionamentos básicos para determinação da proposta de valor são:

- Como resolveremos os problemas dos nossos clientes?
- Quais necessidades pretendemos satisfazer?
- Que benefícios e diferenciais objetivamos oferecer?
- Como podemos nos tornar a solução para o problema do cliente?

Respondendo assertivamente às questões, pode-se chegar à resolução do problema. O fato principal é: o problema deve ser compreendido como sendo a fonte de preocupações do cliente, aquilo que lhe tira o sossego; por sua vez, a proposta de valor da organização viabiliza a resolução perfeita do problema. Se há o encaixe perfeito entre o problema e a solução proposta pela empresa, o cliente certamente comprará esta proposta de valor.

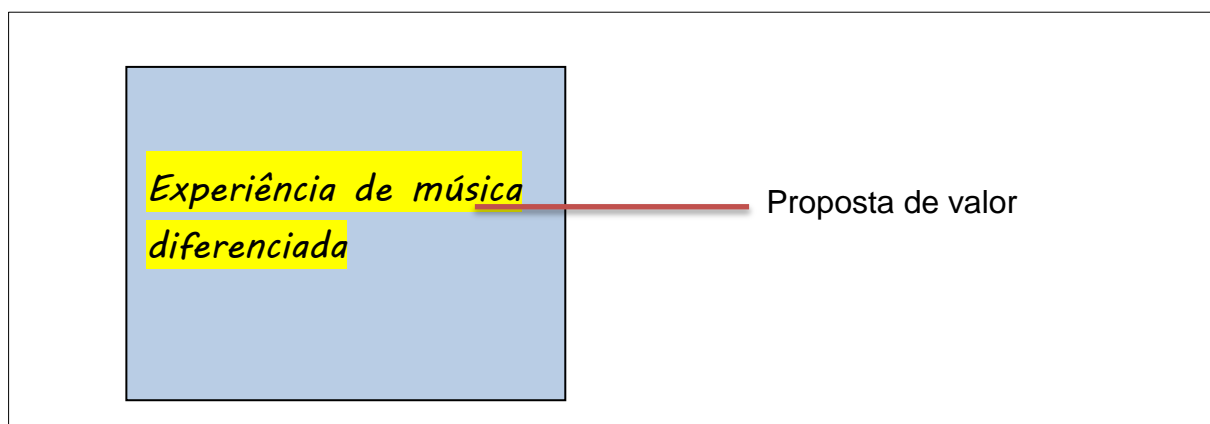
Há diferentes propostas de valor, cada qual com sua particularidade. Essas propostas de valor se diferenciam por vários aspectos, como, por exemplo: novidade, desempenho, personalização, design, marca/status, preço, redução de custos, redução de riscos, acessibilidade, conveniência. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 23).

A seguir uma breve explicação sobre algumas propostas de valor existentes no mercado atual.

2.1.1.2.1 Novidade

É a proposta de ofertar algo de um modo diferente do usualmente experimentado pelo segmento de clientes. Uma das empresas que utiliza largamente essa proposta é a Apple, em seus produtos e serviços. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 23).

FIGURA 6 – PROPOSTA DE VALOR (IPOD – APPLE)



FONTE: Adaptado de Fernandes (2014)

Quando a Apple lançou o iPod em 2001, o mercado não detinha um líder musical absoluto, tão pouco um dispositivo de música que fosse realmente portátil e que levasse uma infinidade de músicas sem recursos adicionais, como compact discs.

O usuário que necessitasse escutar suas músicas em qualquer lugar tinha somente quatro opções:

TABELA 1 – COMPARAÇÃO DE DISPOSITIVOS DE MÚSICA PORTÁTEIS

Dispositivo	Preço	Músicas	\$ / Música
CD Player	\$ 75	15	\$ 5
Flash Player	\$ 150	15	\$ 10
MP3 Player	\$ 150	150	\$ 1
HardDrive	\$ 300	1000	\$ 0.30

FONTE: Adaptado de Jobs (2001)

A Apple, sabendo do problema de seu segmento de clientes e da escassez de produtos com qualidade alta e menor custo, elaborou o *iPod* apostando no *HardDrive*, um disco rígido portátil. Entretanto, os *HardDrives* da época eram grandes e pesados, e consumiam grande quantidade de energia. (JOBS, 2001).

Sabendo destes desafios, procurou a resolução destes problemas e inovou em cinco aspectos:

- Design
- Memória anti-choque
- Alta taxa de velocidade de transferência
- Bateria
- Software iTunes

Desta forma, o iPod era o dispositivo de música com o menor hard drive do mercado e com um design futurista, possibilitando o armazenamento de cinco gigabytes, o mesmo que mil músicas. Além disso, dispunha de memória antichoque de vinte minutos – o mercado oferecia vinte segundos –, permitindo o usuário praticar qualquer atividade ouvindo música, incluindo esportes de impacto como corridas e pedaladas, sem qualquer interrupção da música por balanços ou trepidações. (JOBS, 2001).

Também inovou em taxa de transferência de dados, com sua porta *FireWire*, possibilitando velocidade de transferência de dados três vezes mais rápida do mercado em comparação com uma porta USB. (JOBS, 2001).

TABELA 2 – COMPARAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA DE DADOS

Músicas	FireWire	USB
100	10 segundos	5 minutos
1000	10 minutos	5 horas

FONTE: Adaptado de Jobs (2001)

Conseguiu inovar também com autonomia de execução, lançando uma bateria recarregável que oferecia ao usuário dez horas ininterruptas de música, e ainda viabilizando o uso do mesmo cabo de transferência de dados para recarregar a energia da bateria. (JOBS, 2001).

Essas inovações, mesmo sendo surpreendentes, não se revelaram as mais importantes. A mais relevante das inovações foi o lançamento do iPod em conjunto com o iTunes: agora o usuário poderia baixar suas músicas pela internet, mudando não apenas a maneira como todos ouviam música, mas modificando substancialmente toda a indústria musical.

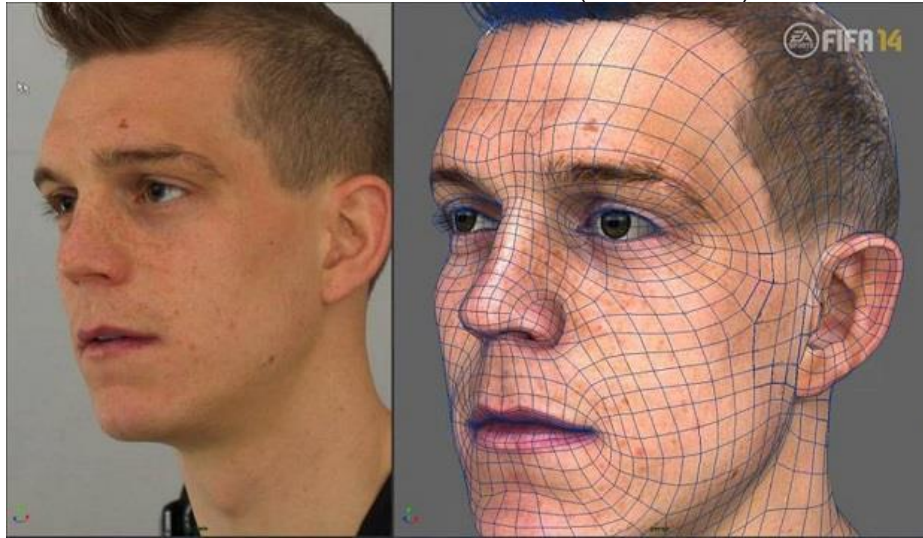
2.1.1.2.2 Desempenho

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 23) definem que uma das formas de apresentar uma proposta de valor é por desempenho, ofertando coisas que melhoram o desempenho daquilo que o segmento de clientes esteja fazendo. A empresa Sony utilizou esta proposta de valor com seus consoles de jogos, quando lançou o PS4.

O segmento de clientes do PS4 exige gráficos, rapidez de resposta e interatividade com outros jogadores ao redor do mundo quase que real, ou seja, deseja-se simular um mundo virtual com qualidade cinematográfica.

Segue abaixo comparação do rosto do jogador Daniel Agger, tirada em 2013, e sua reprodução à direita, no jogo Fifa2014 utilizando o console PS4:

FIGURA 7 – ROSTO 3D FIFA14 (PS4 – SONY)



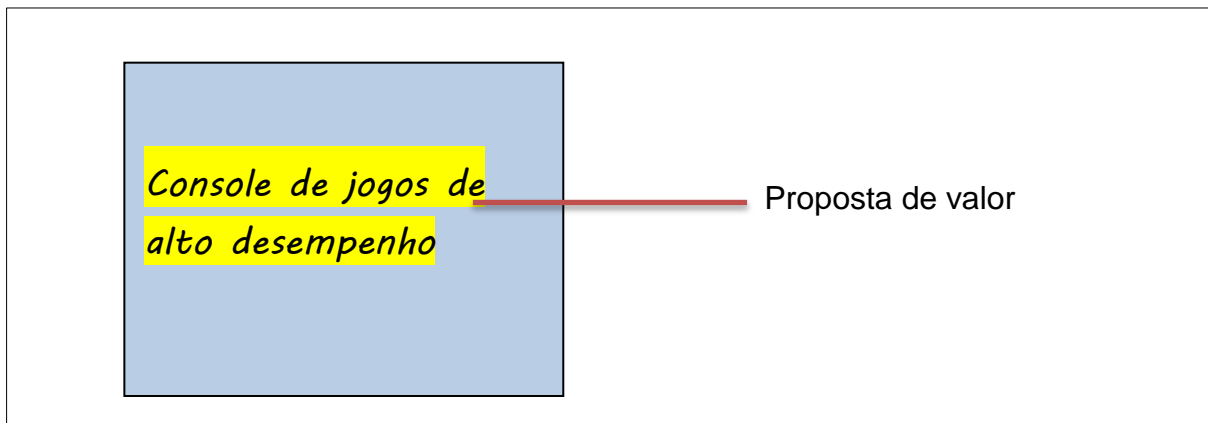
FONTE: Techtudo (2013)

O Fifa14, um simulador de jogo de futebol, exigia um console de jogos que pudesse reproduzir tudo que o segmento de clientes realmente queria ver em um jogo: estar e jogar exatamente como se fosse em um estádio, e jogar com qualquer pessoa que estivesse conectada naquele momento, de qualquer lugar do globo, mas fazendo tudo isso do conforto de sua casa.

O jogo reproduz com perfeição as reações emocionais do corpo e rosto do jogador. Ainda, as torcidas nas arquibancadas são diferentes entre si e interagem com cantos de torcida que existem no mundo real. Há também narradores comentando, treinadores e componentes do banco de reserva com reações personalizadas, que deixam o jogo o mais próximo possível da realidade.

Para que tudo isso possa ser executado e mostrado ao mesmo tempo com gráficos de altíssima qualidade e com rapidez de frames (quadros por segundo), a exigência por um excelente sistema de processamento de dados e vídeo é importantíssima, fazendo com que a proposta de valor do PS4 seja o de um console de jogos de alto desempenho.

FIGURA 8 – PROPOSTA DE VALOR (PS4 – SONY)



FONTE: Adaptado de Fernandes (2014)

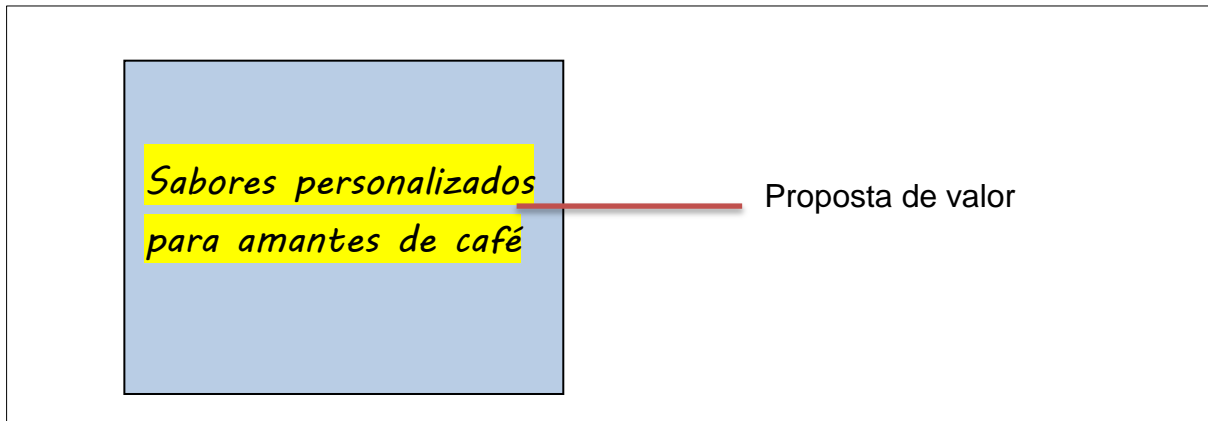
Nem todos os consoles de jogos possuem essa proposta de valor. Tome-se como exemplo o Nintendo Wii: mesmo sendo console de jogos, seu segmento de clientes está mais preocupado com a interatividade entre os jogadores no mesmo espaço, do que com qualidade de gráficos e processamento.

2.1.1.2.3 Personalização

A personalização é uma das formas de apresentar proposta de valor mais apreciada pelos consumidores. De acordo com pesquisa pelo Economist Intelligence Unit – EIU (2013), 41% dos consumidores compram mais marcas que lhe enviam comunicações personalizadas, acreditando que tais comunicações demonstram que a organização realmente os conhece. Por outro lado, a pesquisa demonstra que este é o ponto mais abdicado pelos marqueteiros: quase 70% não entendem esta forma de apresentar proposta como importante para ser considerada.

O uso da personalização é bastante utilizada pelo Starbucks. Essa forma de apresentação movimenta o modelo de negócios, tanto na produção de seus produtos como na publicidade. Todos os cafés podem ser personalizados ao gosto do cliente, cujo nome é escrito em seu copo. Há também produtos à venda, tais como copos, xícaras e canecas variadas.

FIGURA 9 – PROPOSTA DE VALOR (STARBUCKS)



FONTE: Adaptado de Fernandes (2014)

O Starbucks não precisaria escrever o nome do cliente no seu pedido, poderia muito bem simplificar o processo imprimindo um número de pedido, como é feito em cafeterias padrão. Contudo, optou-se pelo modelo de personalização – colocando-se o nome do cliente em um copo da Starbucks, o pedido torna-se único para aquele cliente.

FIGURA 10 – PEDIDO PERSONALIZADO (STARBUCKS)



FONTE: Efectonube (2015)

Se a proposta de valor é personalização, então a organização deverá estar preparada para qualquer tipo de pedido. É nisto que o Starbucks tornou-se especialista. Com a ajuda de um barista, o cliente escolhe a maneira como o café deve ser feito, e quais os ingredientes devem ser usados. Desta forma, pode-se surgir dos mais simples aos mais elaborados dos pedidos:

Quad (quatro jatos de expresso) com dois jatos de baunilha, 1 e $\frac{1}{4}$ de jato de avelãs sem açúcar, ristretto latte (expresso curto com leite) com $\frac{1}{4}$ de leite de soja, metade desnatada, $\frac{1}{4}$ de leite orgânico extraquente, três cubos de gelo e chantili. (MICHELLI, 2007, p. 11).

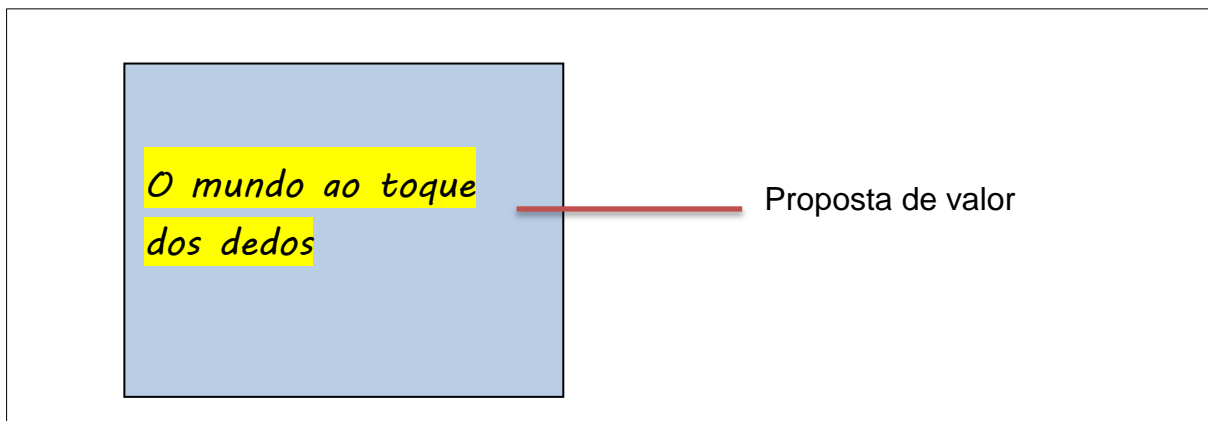
A personalização, assim, é uma maneira relativamente simples de alcançar grande apreciação pelo segmento de clientes.

2.1.1.2.4 Design

Outra modalidade de proposta de valor sugerida por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 24) é o Design, utilizada, por exemplo, pela Apple, mais precisamente na construção do telefone celular, o iPhone.

Com a proposta de ter o mundo ao toque dos dedos, o iPhone foi lançado pela Apple em 2007, com a intenção de amalgamar três produtos: iPod touchscreen, telefone celular e comunicador da internet.

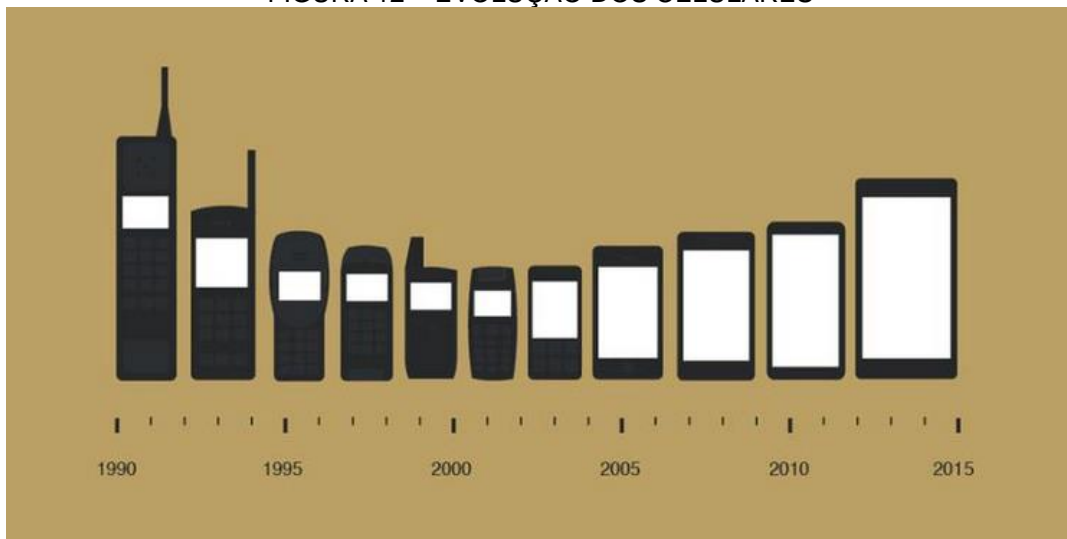
FIGURA 11 – PROPOSTA DE VALOR (IPHONE – APPLE)



FONTE: Adaptado de Fernandes (2014)

Diferentemente de seus concorrentes, o iPhone buscou transformar radicalmente o design dos celulares. Todos possuíam uma pequena tela e um teclado de plástico. O que os designers fizeram no iPhone foi retirar o teclado e incluí-lo internamente, com acesso diretamente na tela.

FIGURA 12 – EVOLUÇÃO DOS CELULARES



FONTE: BUILDblog (2015)

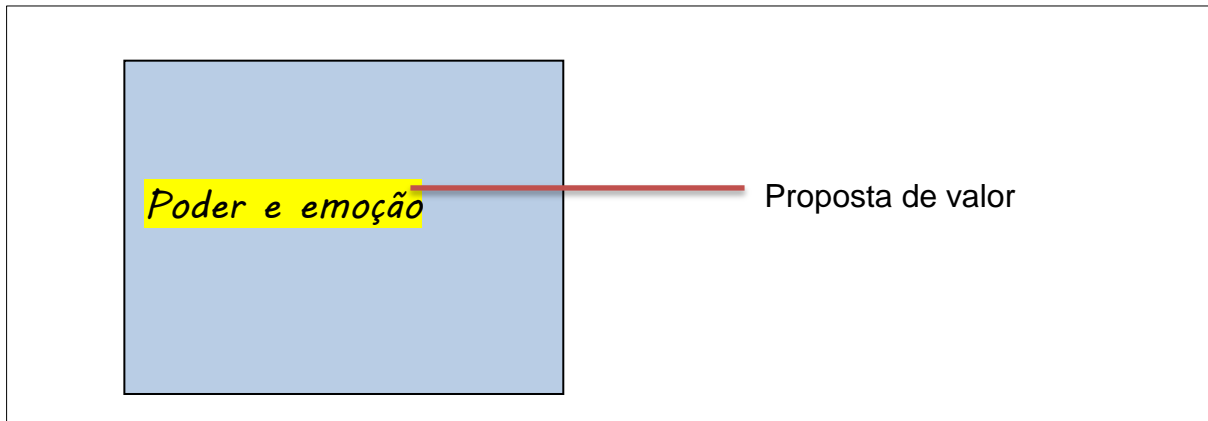
O iPhone conseguiu revolucionar o design de duas formas: (1) o seu design externo: todas as evoluções posteriores, tanto da Apple como outras marcas continuaram neste mesmo caminho, deixando para trás botões e teclados externos e apostaram somente em uma tela interativa; (2) o seu design interno: seu software tornou fácil a utilização do celular por qualquer pessoa, e o que antes pressupunha um pouco mais de conhecimento técnico, agora passou a ser acessível até por uma criança.

2.1.1.2.5 Marca / Status

Uma organização poderá amparar toda a sua proposta de valor em marca e status. Nesse caso, certamente seu segmento de clientes deverá ter um poder de compra diferenciado. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 24).

É o caso da Ferrari, marca de propriedade do Grupo Fiat. O segmento de clientes está mais preocupado com status do que preço. Quando a marca representa status, o cliente pode ser-lhe fiel, por se identificar com os mesmos valores e ideais que a marca transmite. (FERNANDES, 2014).

FIGURA 13 – PROPOSTA DE VALOR (FERRARI)



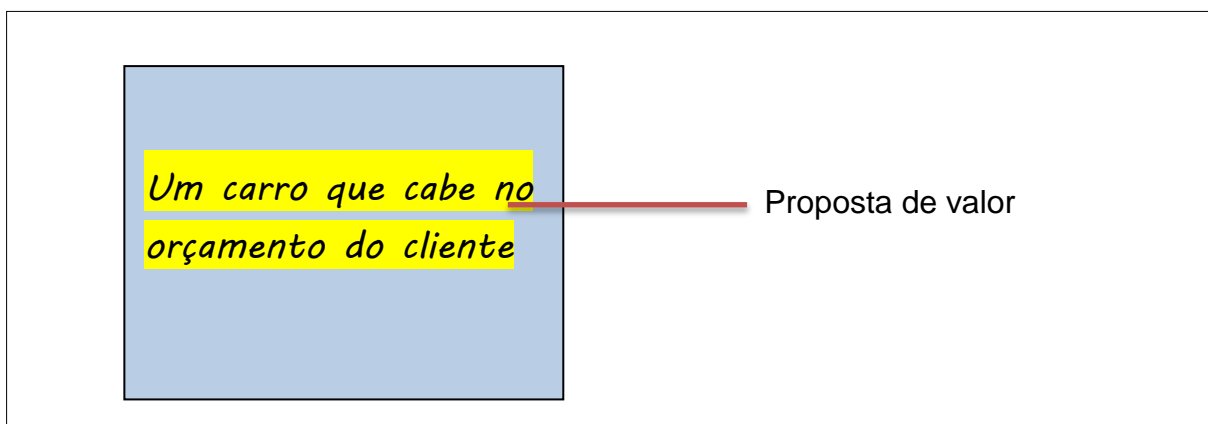
FONTE: Adaptado de Fernandes (2014)

Quando o segmento de clientes se identifica com a marca, neste caso a Ferrari, esse cliente possui (ou deseja possuir) os mesmos atributos que esta marca representa, como poder e emoção.

2.1.1.2.6 Preço

A proposta de valor baseada no preço está mais interessada em entregar um determinado produto de forma mais barata, ao contrário da proposta baseada em marca e status. O Fiat Uno, também do Grupo Fiat, conseguiu montar e entregar um carro acessível, em valor facilmente incorporável ao orçamento do cliente. (FERNANDES, 2014).

FIGURA 14 – PROPOSTA DE VALOR (UNO FIAT)



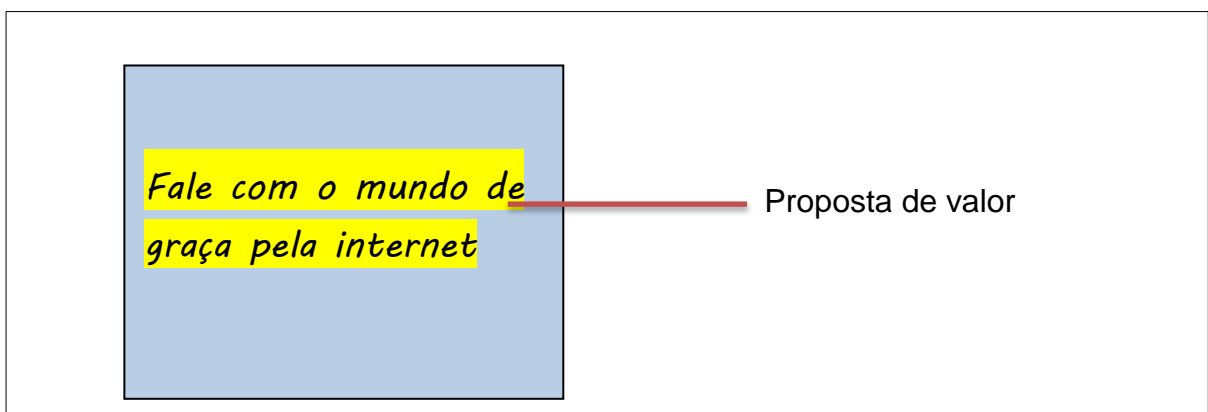
FONTE: Adaptado de Fernandes (2014)

Mas proposições com baixa relação de preço podem ter implicações importantes para o resto do modelo de negócio. Como exemplo, muitas vezes há necessidade de investimento na ordem de milhões em publicidade, com o objetivo de alavancar as vendas para compensar a baixa margem de lucro com cada um dos produtos.

2.1.1.2.7 Redução de Custos

Ajudar o segmento de clientes a economizar dinheiro também pode ser uma proposta de valor proposta por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 24). Foi o caso do Skype, que entrou no mercado de telefonia pela internet. A proposta foi permitir chamadas telefônicas de baixo custo ou custo zero, aliado a uma comunicação de qualidade.

FIGURA 15 – PROPOSTA DE VALOR (SKYPE)



FONTE: Adaptado de Fernandes (2014)

Ao contrário das companhias de telefonia atual, o Skype está mais interessado em investir na sua plataforma do que em estrutura de rede. Desse modo, é possível oferecer o mesmo serviço da companhia telefonia, porém, com custos relativamente mais baixos tanto para a empresa como para o cliente.

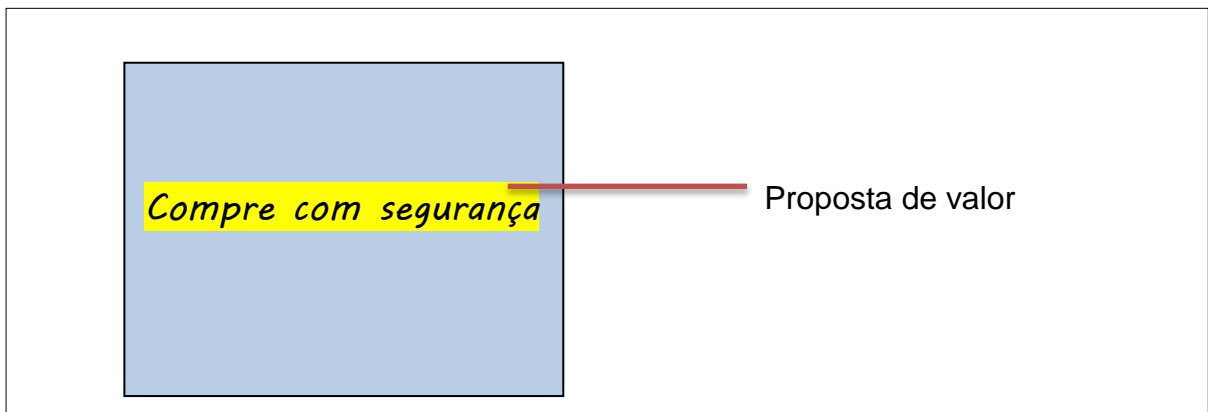
2.1.1.2.8 Redução de Riscos

Outra proposta de valor interessante é a redução de riscos para o cliente. Muitos segmentos de clientes não querem ter o risco de passar por uma determinada situação, e estão dispostos a pagar algo para se eximirem deste risco.

Seguros de casa, carro, ou até mesmo, não utilizar dinheiro para transações comerciais. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 25).

A redução de risco é que embasa o modelo de negócios tanto da Visa, como da MasterCard.

FIGURA 16 – PROPOSTA DE VALOR (VISA)



FONTE: Adaptado de Fernandes (2014)

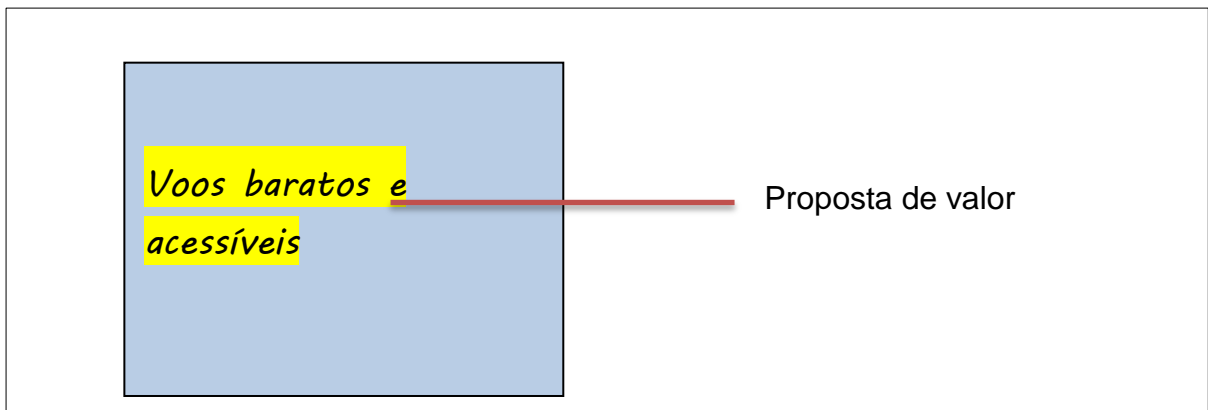
Ambas oferecem ao cliente a utilização de um cartão de plástico, o qual contém todas as informações bancárias. Além disso, por meio do mesmo cartão de plástico, oferecem crédito para que o cliente utilize seu serviço para pagar contas e comprar produtos.

2.1.1.2.9 Acessibilidade

Tornar acessível algo que antes era inacessível para o segmento de clientes pode ser uma forma de proposta de valor. Isso pode resultar de inovação do modelo de negócios, novas tecnologias ou uma combinação de ambos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 25).

A Gol Linhas Aéreas transformou todo o mercado de transporte aéreo quando começou a ofertar um produto mais acessível ao seu segmento de clientes.

FIGURA 17 – PROPOSTA DE VALOR (VISA)



FONTE: Adaptado de Fernandes (2014)

A preocupação do cliente era se locomover de um lado para outro, de uma forma não tão cara. Os serviços de transporte aéreo ofereciam poltronas reclináveis, bebidas caras, comidas, refeições completas com talheres de metal, cobertores, entre outros agrados ao cliente. Voar era associado a atividade de luxo, feita somente por pessoas abastadas.

Todavia, existia um grande segmento de clientes desejosos de se valer desse meio de transporte, mas os custos envolvidos com a passagem aérea não eram absorvidos pelos seus rendimentos.

A Gol, enxergando nisso uma oportunidade, retirou diversos serviços adicionais oferecidos durante a viagem, e vendeu a imagem de que o transporte aéreo poderia ser uma forma acessível. A empresa, ainda, facilitou a concessão de crédito, parcelando as passagens e fazendo promoções de trechos.

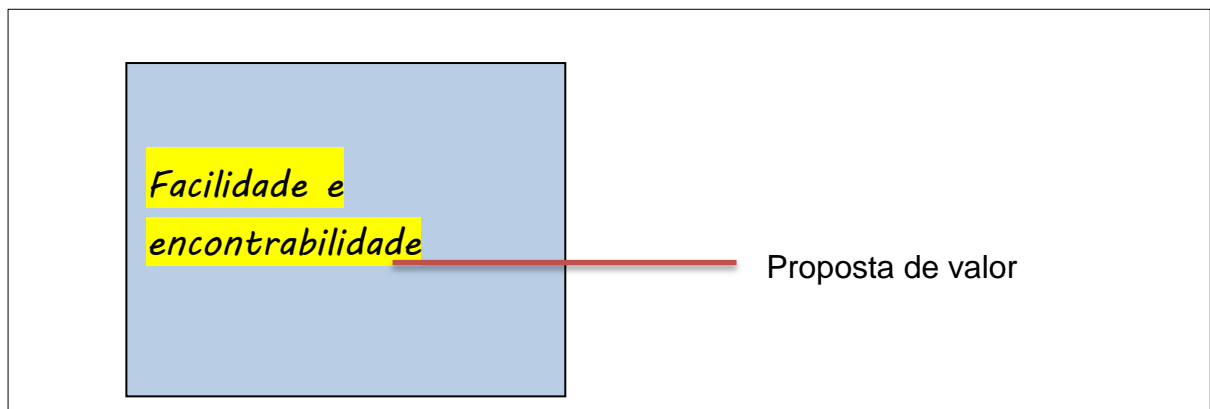
Desse modo, criou-se proposta de valor que foi calorosamente acolhida pelos clientes, com repercussão forte o suficiente para alterar o *modus operandi* de todas as outras companhias. Todo o segmento de transporte aéreo foi substancialmente modificado, ao ponto de que, se o cliente desejar lanche a bordo ou poltrona com mais espaço, por exemplo, terá que pagar à parte por esses serviços.

2.1.1.2.10 Conveniência

Outra forma indicada por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 25) de agregar valor ao produto é por meio da conveniência. Tornar mais fácil e mais acessível o modo como o produto ou serviço é oferecido pode criar um valor substancial.

A Decolar utiliza este método em seu modelo de negócios, tornando mais conveniente a busca por serviços de hospedagem e passagens aéreas. O cliente faz, por si mesmo, as pesquisas de passagens aéreas, escolhe o melhor horário e a forma de pagamento mais conveniente, e pode comparar os valores de outras companhias, escolhendo a que lhe parecer a mais satisfatória.

FIGURA 18 – PROPOSTA DE VALOR (DECOLAR)



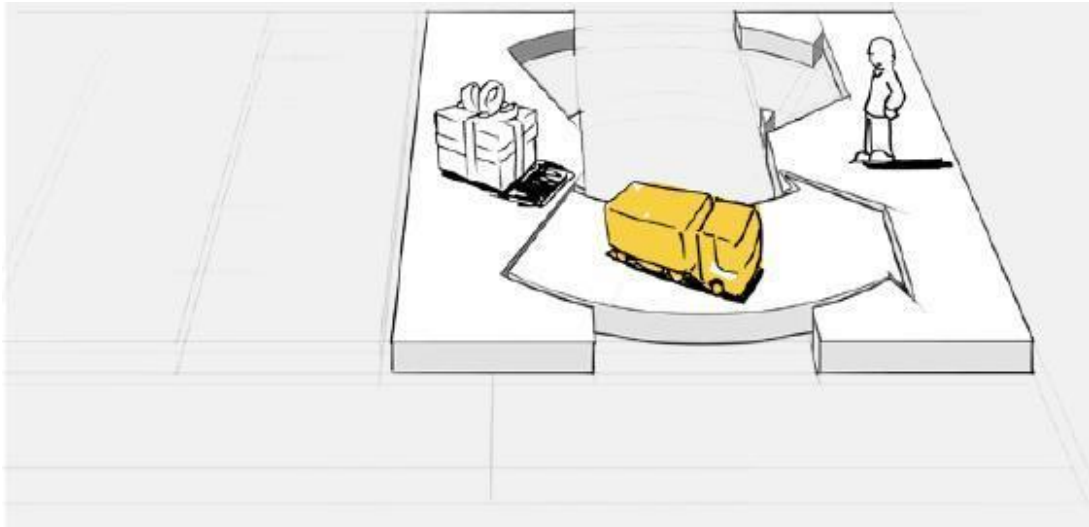
FONTE: Adaptado de Fernandes (2014)

Ao ajudar o cliente a encontrar de forma mais rápida e fácil um determinado produto ou serviço, faz com que a proposta de valor seja cada vez mais utilizada.

2.1.1.3 Canais

Retomando a abordagem a respeito dos nove segmentos do quadro canvas, Osterwalder e Pigneur (2011, p. 16) passam a analisar os canais, que são os meios pelos quais a proposta de valor será alcançada pelo segmento de clientes.

FIGURA 19 – QUADRO CANAIS



FONTE: Osterwalder e Pigneur (2011)

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 27) sugerem alguns questionamentos que podem ser feitos para que se determinem os canais:

- Como se chega até as massas de clientes?
- Como os clientes querem ser tratados?
- Qual canal funciona melhor?
- Como estes canais estão integrados à rotina dos clientes?

Os canais podem ser divididos em cinco fases: Conhecimento, Avaliação, Compra, Entrega e Pós-venda. Um canal pode comportar todas as fases, ou algumas delas. Contudo, é fundamental que o modelo de negócios comporte todas essas fases. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 27).

2.1.1.3.1 Conhecimento

Por meio do conhecimento, a organização informa aos clientes que tem uma oferta irrecusável, a qual vai ajuda-los a resolverem seus problemas, dores ou desejos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 27).

Referido canal pode ser realizado por meio de sites, YouTube, redes sociais ou até mesmo por meio da contratação de um serviço de publicidade por clique, como o Google Adwords. Ainda, podem ser utilizadas as chamadas mídias *off-line*, como outdoors, rádio e televisão.

Desta maneira, insere-se a proposta de valor na vida deste segmento de clientes, que antes não detinha o conhecimento deste produto ou serviço.

2.1.1.3.2 Avaliação

O segmento de clientes somente tenderá a comprar caso entenda ser possível comparar e verificar se a proposta de valor é confiável ou não. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 27).

As maneiras pelas quais a avaliação pode ser realizada são diversas: Test drive, selos e certificações, versões gratuitas por tempo limitado, depoimento de clientes, fóruns de discussão e sites de reclamação pública, como ReclameAQUI.

2.1.1.3.3 Compra

A terceira fase dos canais é a compra. Por meio dessa fase, objetiva-se convencer e auxiliar o cliente a comprar a proposta de valor. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 27).

Pode-se facilitar a compra do cliente por meio de e-commerce, loja física, catálogo, atuação de promotores de venda ou até mesmo por meio de atendimento telefônico.

2.1.1.3.4 Entrega

O modo de entrega da proposta de valor para o cliente pode ser variada. Como exemplo, pode-se realizar a entrega com recursos da própria organização, como serviço de entrega próprio, download ou aula.

É possível ainda, terceirizar esta fase. Todavia, deve-se atentar ao máximo caso se opte pela terceirização: por mais que a proposta de valor seja muito interessante para o cliente, o mesmo pode procurar outras propostas de valor inferiores, por conta de problemas ou custos com entregas.

2.1.1.3.5 Pós-venda

Esta é a fase mais negligenciada pelas organizações. Por meio do canal de pós-venda, faz-se a avaliação de vários fatores, com o objetivo de evoluir de forma constante na proposta de valor. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 27).

O cuidado e atenção a essa fase devem ser primordiais. Por meio do pós-venda, avalia-se o *feedback* do cliente, analisa-se a entrega dos produtos na forma e no prazo prometidos, o grau de satisfação do cliente, e se o cliente tem a intenção de divulgar e recomendar a proposta de valor a terceiros.

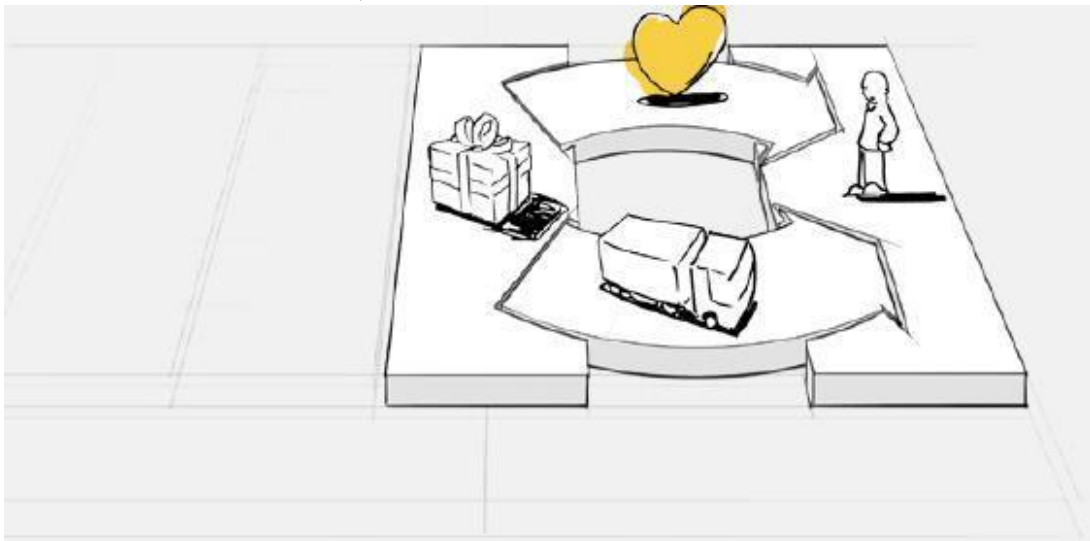
As formas de fazer este levantamento de dados são variadas. Pode-se optar, por exemplo, por pesquisa de satisfação ou até mesmo assistência técnica personalizada.

Através do pós-venda, é possível até mesmo alterar a proposta de valor para que a mesma se adeque, de forma mais satisfatória, aos desejos do segmento de clientes.

2.1.1.4 Relacionamento com clientes

O quarto segmento do quadro indicado por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 28) é o relacionamento com clientes. A empresa deve procurar saber como se relacionar com o segmento de clientes, e como os clientes desejam ser vistos pela organização.

FIGURA 20 – QUADRO RELACIONAMENTO COM CLIENTES



FONTE: Osterwalder e Pigneur (2011)

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 29) propõem que os seguintes questionamentos devam ser feitos para se encontrar a melhor forma de relacionamento com o segmento de clientes:

- Como a organização irá se relacionar com os clientes?
- Como melhorar as experiências destes clientes?
- Que tipo de relacionamento a organização já estabelece com estes clientes?
- Qual o custo de cada cliente?

Podem-se elencar vários tipos de relacionamento praticados pelo mercado: assistência pessoal, *self-service*, serviços automatizados, comunidades e co-criação. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 29).

2.1.1.4.1 Assistência pessoal

A assistência pessoal é a forma de disponibilizar contato humano para atender o cliente remotamente, por telefone ou chat, aproximando a empresa com o cliente para melhor atendê-lo. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 29).

As operadoras de telefonia utilizam esta forma de relacionamento.

2.1.1.4.2 Assistência pessoal dedicada

A disponibilidade de contato humano para atender o cliente no mesmo local em que o mesmo se encontra é o que se denomina forma de assistência pessoal dedicada. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 29).

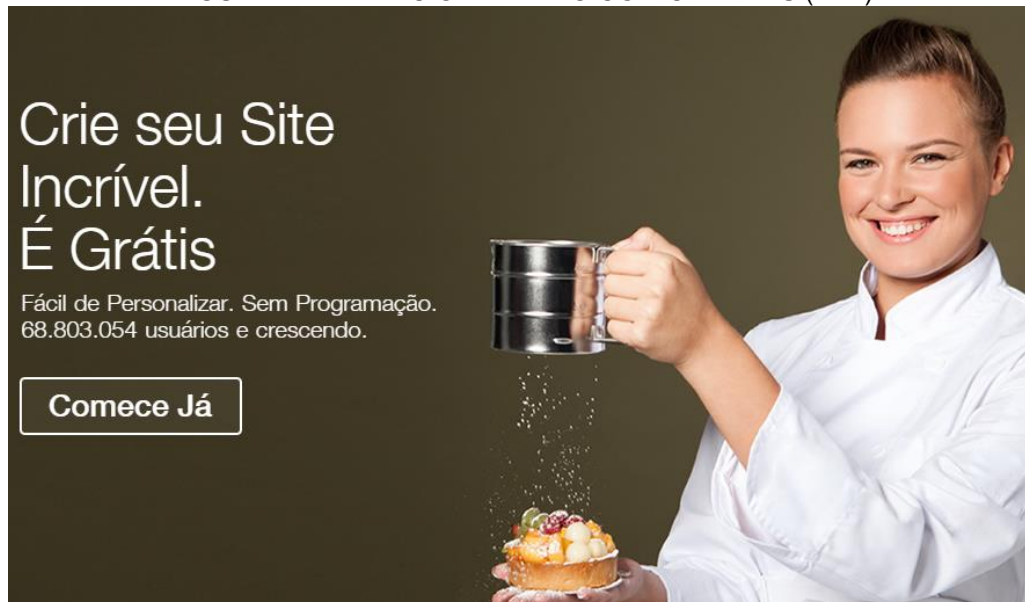
Pode-se encontrar este tipo de relacionamento em bancos ou agências de publicidade, onde se tem pessoa específica para atender o cliente quando precisar.

2.1.1.4.3 *Self-service*

Neste meio de relacionamento com o cliente, opta-se por disponibilizar acesso e ferramentas para que o próprio cliente possa usar/montar/criar o produto final. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 29).

É o caso do Wix.com, uma plataforma de produção de sites, onde o próprio cliente cria o seu site de forma fácil, intuitiva e rápida.

FIGURA 21 – RELACIONAMENTO COM CLIENTES (WIX)



FONTE: Wix (2015)

O Wix disponibiliza uma plataforma para qualquer pessoa montar o seu site, sem a necessidade de ser um programador, já que a própria plataforma permite a criação por meio de escolhas de itens já pré-programados. O cliente somente necessita escolher os campos do site e arrastá-los.

O modelo de negócios do Wix apresenta dois caminhos: o primeiro, gratuito, entretanto sem que o cliente possa retirar logos do Wix e propagandas ou ter domínio próprio. O segundo, por meio de pagamento mensal, pelo qual o cliente pode ter domínio próprio e retirar propagandas e logos do Wix.

2.1.1.4.4 Serviços automatizados

Apresentando-se como forma híbrida de Assistência Pessoal Remota e *Self-Service*, os serviços de Internet Banking representam forma de relacionamento com o cliente de forma automatizada. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 29).

Todos os serviços que o cliente poderia encontrar em uma agência física são encontrados no Internet Banking.

FIGURA 22 – RELACIONAMENTO COM CLIENTES (SANTANDER)



FONTE: Santander (2015)

O Banco, ao disponibilizar este serviço, quer, além de facilitar a vida de seu cliente, buscar formas de economizar gastos com a vinda deste cliente até uma agência física. Torna-se desnecessária a manutenção de estrutura física, aluguel ou compra de imóvel, gastos com folha de pagamento e, principalmente, eliminação do risco de roubos e explosões de caixas eletrônicos.

2.1.1.4.5 Comunidades

Por meio das comunidades, o segmento de clientes e usuários se reúne para discutir melhorias sobre diversos produtos ou serviços oferecidos, contribuindo para solucionar problemas em comum. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 29).

O relacionamento com o cliente a partir de composição de comunidades é uma das formas utilizadas pelas Comunidades do Red Hat.

FIGURA 23 – RELACIONAMENTO COM CLIENTES (RED HAT)



FONTE: Red Hat (2015)

2.1.1.4.6 Co-criação

No relacionamento do tipo co-criação, o produto é a junção de várias e diferentes ideias para criar algo único. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 29).

FIGURA 24 – RELACIONAMENTO COM CLIENTES (YOUTUBE)



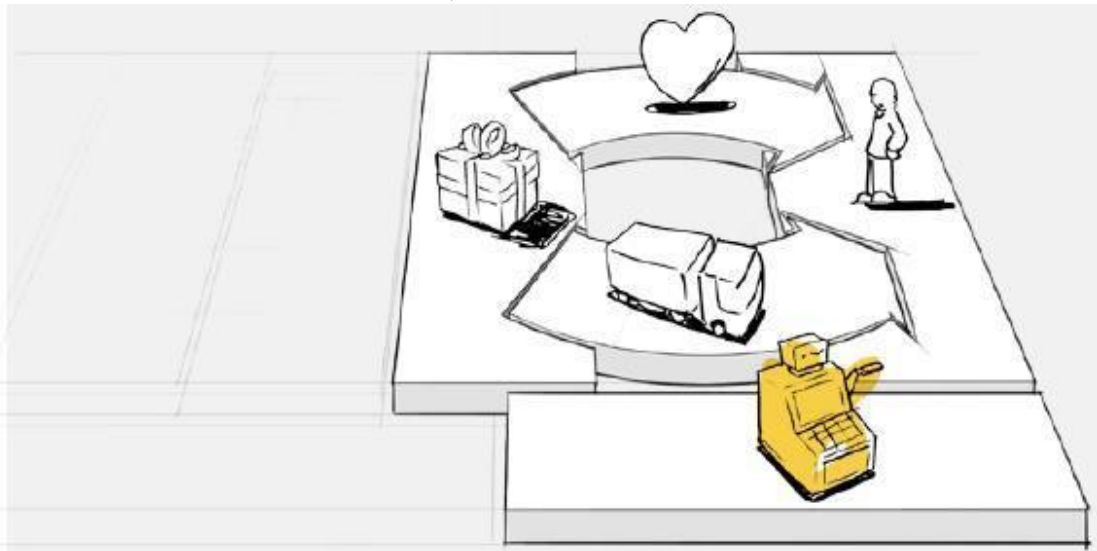
FONTE: TNW News (2015)

O YouTube é um exemplo de relacionamento com o cliente por co-criação, onde os usuários, ao compartilharem e visualizarem vídeos, formam um produto único: uma comunidade de compartilhamento de vídeos.

2.1.1.5 Fontes de receita

Outro segmento do quadro de modelo de negócios que Osterwalder e Pigneur (2011, p. 30) demonstram são as fontes de receita, por meio das quais a organização demonstrará como cobrar e receber pela sua proposta de valor.

FIGURA 25 – QUADRO FONTES DE RECEITA



FONTE: Osterwalder e Pigneur (2011)

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 31) descrevem que os principais questionamentos que são usados para se determinar suas fontes de receitas são:

- Quais valores o segmento de clientes está disposto a pagar?
- Pelo que os clientes pagam atualmente?
- Como preferem realizar o pagamento?
- Qual o entendimento do segmento de clientes por preço e valor?
- Como é definido o preço da proposta de valor?

Há diversos tipos de fontes de receitas, as quais podem ser categorizadas como receitas de vendas, taxas de uso, taxa de corretagem, assinatura, empréstimo, aluguel, licenciamentos e patentes, e anúncios. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 31).

2.1.1.5.1 Vendas

Uma das mais populares fontes de receita é por meio da venda, por meio da qual a organização produz um produto ou presta um serviço para o cliente, e a contrapartida é o pagamento pelo compra deste produto/serviço. Por exemplo, venda de carro, casa, livro, comida, entre outros. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 31).

2.1.1.5.2 Taxa de uso

Outra fonte de renda bastante comum é a cobrança de taxa de uso para o produto ou serviço, usualmente a preferida pelas prestadoras de serviços básicos, como telefonia, água e energia. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 31).

Em tese, quanto mais o cliente utiliza, maior será o valor da cobrança. É possível, contudo, oferecer-se descontos e taxas de uso menores para consumidores de grande porte.

2.1.1.5.3 Taxa de assinatura

A forma de receita que está se popularizando é a taxa de assinatura. Trata-se de cobrança periódica pela utilização do serviço, de forma que o cliente paga custo por período definido (mensal, semestral, anual, por exemplo) ou indefinido, optando pela descontinuidade do serviço no momento que quiser. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 31).

Uma empresa com esta forma de receita é o Netflix, já anteriormente citado, o qual inovou no segmento de disponibilizar, mediante taxa de assinatura, uma infinidade de filmes e séries.

2.1.1.5.4 Empréstimo / Aluguel

O aluguel de recursos para o cliente é também fonte de receita. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 31).

Exemplo de proposta de valor com este tipo de recurso é o das bicicletas do Itaú. Em parceria com prefeituras e outras organizações, o Itaú disponibiliza bicicletas para o cliente usar, sendo a primeira hora gratuita e R\$ 5,00 por hora adicional.

2.1.1.5.5 Licenciamento / Patente

Pouco usual, mas de muito valor, a venda de patentes é uma fonte de receita bastante lucrativa, ainda maior no mercado farmacêutico. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 31).

Além da receita proveniente da venda de medicamentos para o público em geral, a GlaxoSmithKline realiza a venda de patentes quando o produto não atinge as metas de receita da empresa, ou por conta de o dispêndio de recursos para a proteção de algumas patentes torna-se mais significativo do que o valor da patente em si.

2.1.1.5.6 Taxa de corretagem

Trata-se de modelo que facilita transações entre os compradores e vendedores, por meio de determinado percentual ou taxa fixa sobre a transação. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 32).

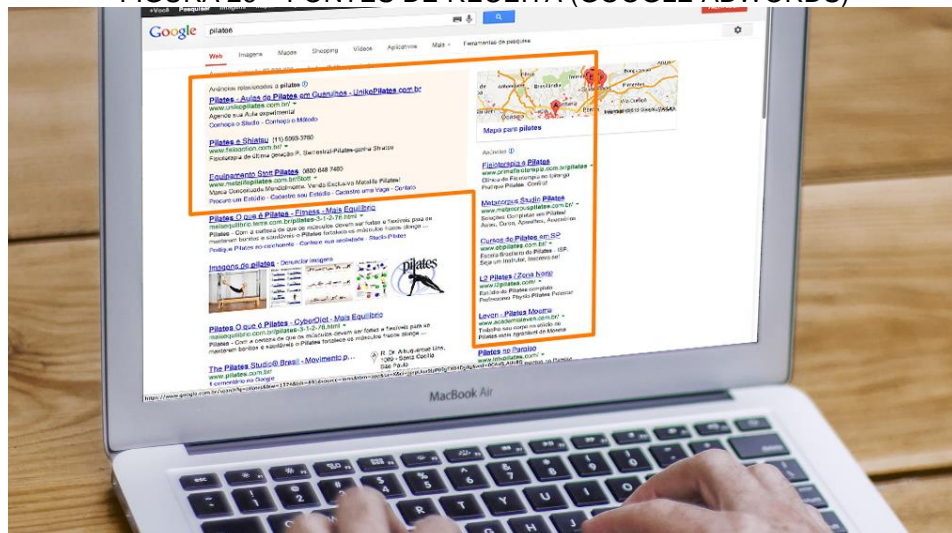
O modelo de negócios do eBay, um site especializado em vendas pela internet, é amparado por este tipo de fonte de receita.

2.1.1.5.7 Anúncios

Popular entre as opções de fontes de receita, resume-se em disponibilizar espaços, tanto físicos como digitais, para clientes anunciarem proposta de valor. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 32).

O Google conseguiu transformar seu modelo de negócios quando lançou o *Google Adwords*. Antes, o Google criava e entregava valor, mas não o capturava, ou seja, seu modelo de negócios não era rentável.

FIGURA 26 – FONTES DE RECEITA (GOOGLE ADWORDS)



FONTE: Google Adwords (2015)

Esse modelo de negócios, contudo, não foi inventado pelo Google, mas sim dentro de uma empresa chamada Overture, inicialmente conhecida como Goto.com. Bill Gross foi quem criou o primeiro modelo de venda por palavra-chave, o qual foi copiado pelo Google, tendo por consequência o ajuizamento de ação judicial por parte da Overture em face do Google, por cópia e violações de patente. (AULETTA, 2011, p. 65).

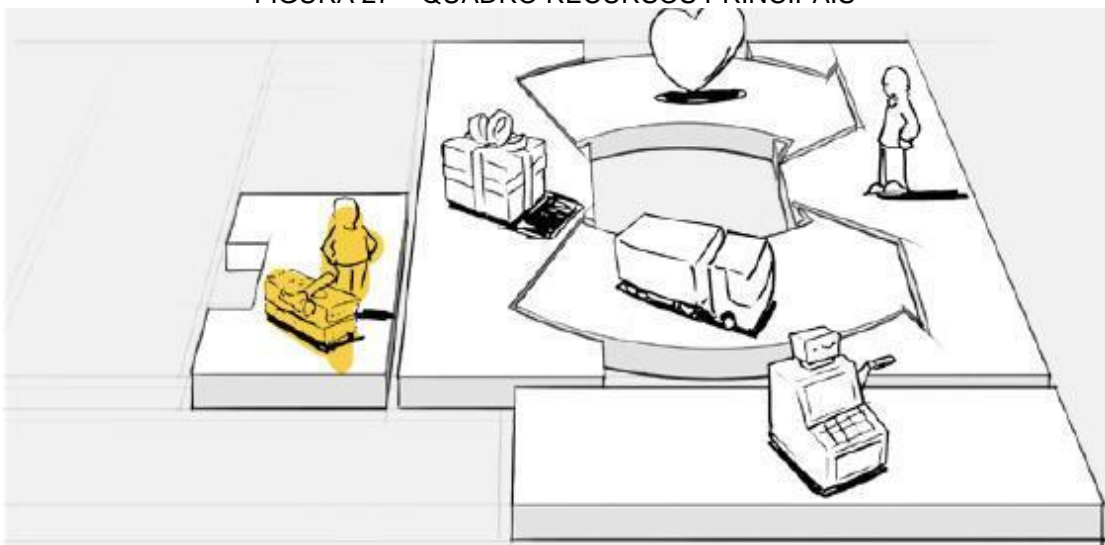
Durante o processo, a Overture estava em negociações com o Yahoo e acabou sendo vendida por 1,63 bilhão de dólares, transformando-se em *Yahoo Search Marketing*. (AULETTA, 2011, p. 65).

No ano 2000, o Google decidiu oferecer seu serviço de busca para outros sites, dividindo qualquer receita advinda desta transação. A mais significativa foi em 2003, com o buscador Yahoo, concedendo a garantia de compra de 3,7 milhões de ações, com isso, o Google conseguiu uma licença perpétua das patentes do *pay-per-click*, hoje, sua maior fonte de receita. (AULETTA, 2011, p. 65).

2.1.1.6 Recursos principais

O sexto segmento demonstrado por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 34) são os recursos principais, quais sejam, aqueles necessários para movimentar todo modelo de negócios da organização.

FIGURA 27 – QUADRO RECURSOS PRINCIPAIS



FONTE: Osterwalder e Pigneur (2011)

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 35) propõem realizar alguns questionamentos para determinar os recursos principais de um modelo de negócios:

- Que recursos principais a proposta de valor requer?
- Que recursos principais são necessários para os canais de distribuição?
- Que recursos principais são necessários para o Relacionamento com o cliente?
- Que recursos principais são necessários para as Fontes de Receita?

Resumindo, deve-se identificar todo e qualquer recurso que o modelo de negócios necessite para funcionar. Caso a organização não possua ou não queira possuir um determinado recurso, deverá buscar esta solução com parceiros.

Os recursos principais podem ser físicos, intelectuais, humanos ou financeiros. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 35).

2.1.1.6.1 Físico

Tratam-se dos ativos físicos, tais como escritórios e instalações, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 35).

2.1.1.6.2 Intelectual

Nesta categoria pode-se incluir marcas, conhecimento patentado, direitos e bancos de dados. Recursos intelectuais são difíceis de serem desenvolvidos, mas criam grande valor substancial. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 35).

2.1.1.6.3 Humano

Em algumas empresas, os recursos humanos são mais importantes que em outras. Dependendo do tipo de negócio, é fundamental a estruturação de equipe sólida e capacitada, a qual se torna o grande diferencial da empresa. Pode-se

mentonar, por exemplo, as equipes altamente qualificadas de algumas agências de publicidade. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 35).

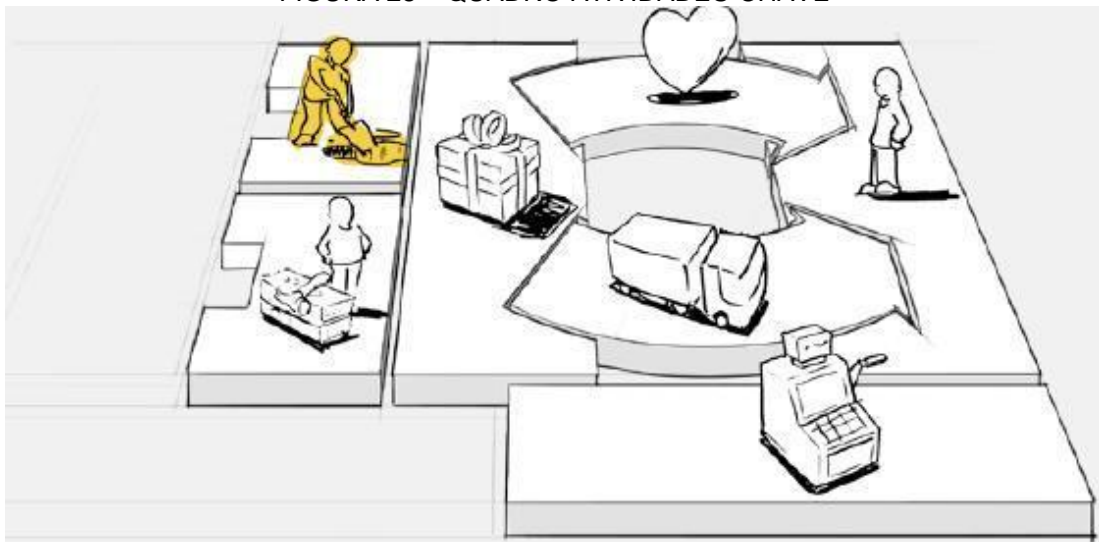
2.1.1.6.4 Financeiro

Os recursos financeiros são primordiais tanto em grandes reestruturações quanto na criação de novos negócios, especialmente nas chamadas startups de tecnologia. Estas empresas precisam dar mais atenção aos recursos financeiros tais como dinheiro, linhas de crédito ou opções de ações para a contratação de funcionários especialistas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 35).

2.1.1.7 Atividades-chave

Outro segmento demonstrado por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 36) é as atividades-chave. Trata-se de todas as principais atividades a serem executadas nos demais segmentos do modelo de negócios (recursos, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes e receitas). Cada um desses segmentos exige determinada tarefa para alcançar o objetivo do modelo de negócios.

FIGURA 28 – QUADRO ATIVIDADES-CHAVE



FONTE: Osterwalder e Pigneur (2011)

Cita-se como exemplo a criação de um tipo de canal. Dentro deste segmento, opta-se pela utilização de um site. Desta forma, é necessária a criação do

site como forma de levar a proposta de valor ao conhecimento do cliente, assim como a manutenção desse site.

Os seguintes questionamentos são propostos por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 37), necessários para definir as atividades-chave:

- Quais atividades são necessárias para fazer o modelo de negócios funcionar?
- Quais atividades são exigidas para a proposta de valor, canais, relacionamento com o cliente e receitas?

As atividades-chave podem ser categorizadas em produção, resolução de problemas e gestão de plataforma. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 37).

2.1.1.7.1 Produção

As atividades de produção são relacionadas ao desenvolvimento, produção e entrega de um produto em grandes quantidades e/ou qualidade superior. Dominante em modelos de negócio de manufatura. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 37).

2.1.1.7.2 Resolução de problemas

Novas soluções de processos para resolução de problemas de clientes específicos é também uma forma de atividades-chave. Usualmente encontrada em empresas de consultorias. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 37).

2.1.1.7.3 Gestão de plataforma

Por meio dessa atividade-chave, dá-se foco às plataformas, ou seja, à base composta por *hardware*, físico ou virtual, pelo sistema operativo, e por aplicações que são a base para o desenvolvimento de novas aplicações. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 37).

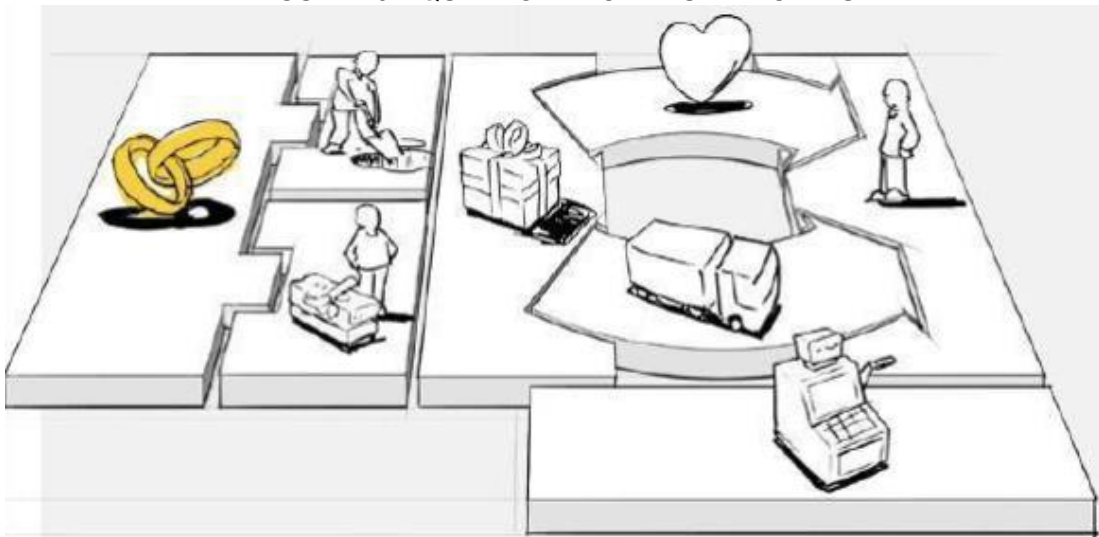
Existem vários modelos nos quais as plataformas são caracterizadas como palavras-chave, tais como: redes, plataformas, *matchmaking*, *software*. Nesse

contexto, até mesmo marcas podem funcionar como uma plataforma, como por exemplo no modelo de negócios da Visa, o qual requer atividades relacionadas à sua plataforma de transações de cartões de crédito para bancos, clientes e comerciantes. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 37).

2.1.1.8 Parcerias principais

Outro importante segmento do modelo de negócios descrito por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 39) são as parcerias principais. Trata-se da rede de fornecedores e parceiros que fazem todo o modelo de negócios da empresa funcionar.

FIGURA 29 – QUADRO PARCERIAS PRINCIPAIS



FONTE: Osterwalder e Pigneur (2011)

Os principais motivos que levam a organização a buscar parceiros é pelo fato de que a organização não tem todos os recursos para colocar o modelo de negócios em funcionamento, ou, ainda, a organização não tem *know-how* para executar, não sabe ou até não pode executar tais atividades. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 38).

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 39) propõem os seguintes questionamentos para se determinar os parceiros:

- Quem são os parceiros da organização?
- Que recursos a organização está adquirindo destes parceiros?

- Que atividades estes parceiros devem executar?

As parcerias existem para beneficiar todas as partes, e cada vez mais se mostram importantes para a otimização do modelo de negócios, assim como na redução de riscos, redução de custos e aquisição de recursos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 39).

2.1.1.8.1 Otimizar modelos

A parceria mais comum é para a otimização, a qual é feita para otimizar a alocação de recurso e atividades. São ótimas para redução de custos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 39).

2.1.1.8.2 Reduzir riscos

Muitas organizações formam parcerias estratégicas com concorrentes em uma área enquanto competem em outra. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 39).

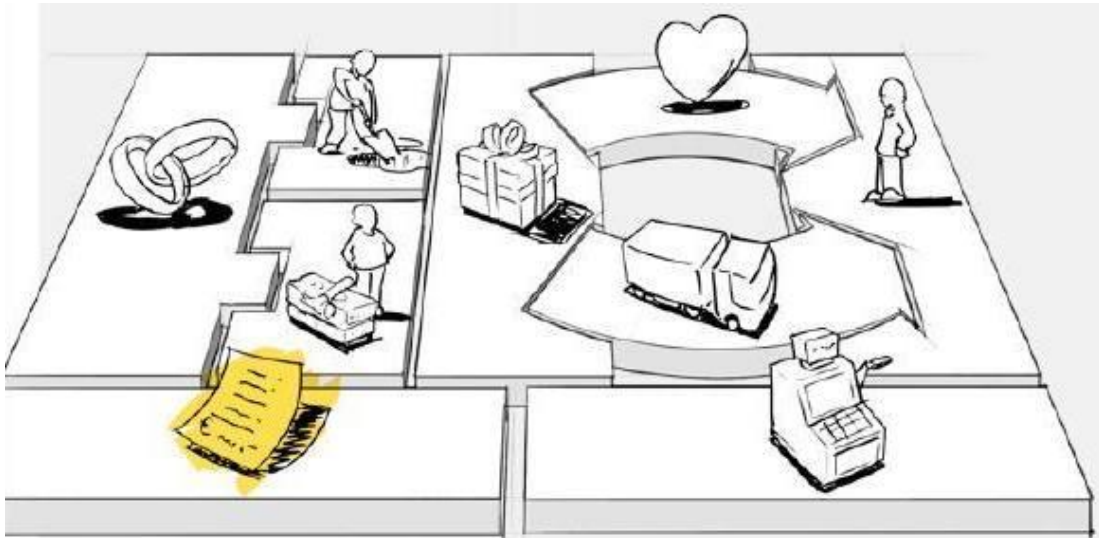
2.1.1.8.3 Adquirir recursos

Poucas organizações são autossuficientes, desta forma, torna-se muito mais fácil estender seus próprios recursos com parcerias de outras organizações para fornecer recursos ou realizar atividades específicas. Este tipo de parceria pode ser motivada para se adquirir conhecimento, patentes ou até mesmo base comum de usuários. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 39).

2.1.1.9 Estruturas de custos

Este é o ultimo segmento do modelo de negócios demonstrado por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 41). Por meio dele, determina-se o custo de todos os segmentos anteriores.

FIGURA 30 – QUADRO ESTRUTURA DE CUSTOS



FONTE: Osterwalder e Pigneur (2011)

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 41) propõem que os seguintes questionamentos devem ser feitos para determinação do custo dentro do modelo de negócios:

- Quais são os custos mais importantes no modelo de negócios da organização?
- Quais os recursos, parceiros e atividades chave são os mais onerosos?

Podem ser divididos em custos fixos, variáveis ou iniciais. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 41).

2.1.1.9.1 Custos fixos

São aqueles que continuam os mesmos, independentemente da alteração do número de bens ou serviços, como por exemplo, o aluguel de um imóvel da organização. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 41).

2.1.1.9.2 Custos variáveis

Variam proporcionalmente ao volume de bens e serviços produzidos, como por exemplo, pagamento de salários de uma planta industrial ou compra de matéria prima para produção de determinado produto. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 41).

2.1.1.9.3 Custos iniciais

São aqueles exigidos para implantação do modelo de negócios, como construção de um local físico para funcionamento do modelo de negócios, exemplo, uma loja física para a venda dos produtos fabricados. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 41).

2.1.2 O quadro do modelo de negócios

Por meio do quadro do modelo de negócios, busca-se organizar as informações obtidas de forma a parecerem visualmente atraentes e intuitivas. Veja-se que apenas a segmentação do quadro do modelo de negócios não se mostraria vantajosa, pois funcionaria exatamente como um plano de negócios: breve descrição de todos os segmentos, separadamente.

Porém, ao se colocar todos os segmentos de forma organizada, lado a lado, é possível criar e recriar modelos de negócios graficamente, tendo sempre a visão macro do negócio em sua fase de planejamento.

O quadro funciona melhor quando impresso em uma grande superfície, para que um grupo de pessoas possa rascunhar e discutir juntos os seus elementos, com anotações em blocos de papel colados nesta superfície, os quais podem muito bem trocá-las de segmentos, dando início ao modelo de negócios ideal para a organização.

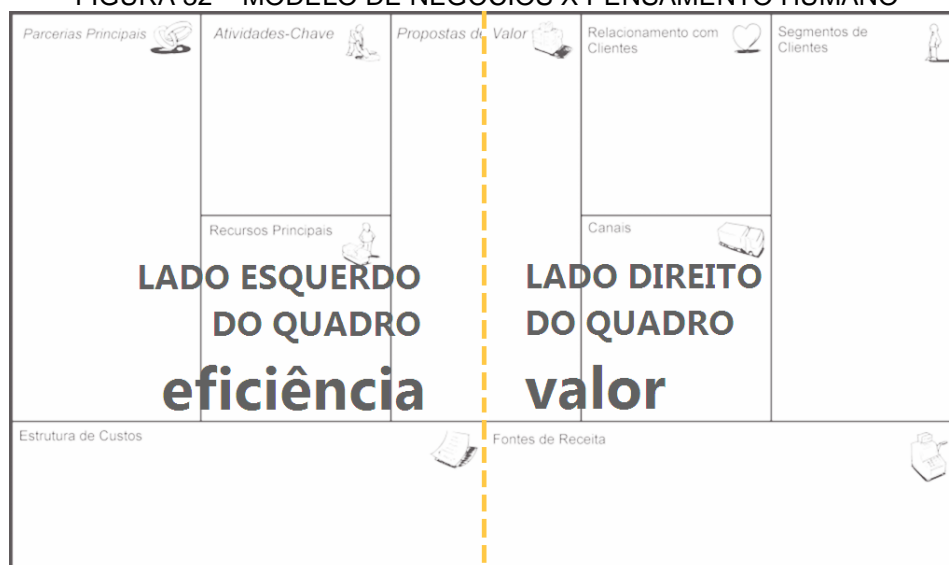
FIGURA 31 – QUADRO EM BRANCO DO MODELO DE NEGÓCIOS



FONTE: Osterwalder e Pigneur (2011)

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 48) constituíram o quadro tendo como base o pensamento e funcionamento do cérebro humano.

FIGURA 32 – MODELO DE NEGÓCIOS X PENSAMENTO HUMANO



FONTE: Adaptado de Osterwalder (2011)

Assim como cérebro de uma pessoa, no qual o lado esquerdo é direcionado para a lógica e lado direito para emoção, o quadro de modelo de negócios tem seus dois lados.

O lado esquerdo concentra as informações necessárias para a eficiência. Nesse lado, indica-se o custo, recursos, atividades e parceiros, e indica-se partes da proposta de valor. Dessa forma, sabe-se exatamente o que se quer fazer, ter, quem participará e quando custará.

Do lado direito do quadro, tem-se o valor. Tudo aquilo que se imagina como verdade, como pressuposto para funcionamento do negócio. A dificuldade está na impossibilidade de prever, com precisão, os resultados, na medida em que os mesmos dependem da evolução do negócio e de fatores externos. Contudo, por meio desse quadro, é possível imaginar e prever cenários, testando-os no mercado e adaptando-os ao resultado do estudo. Essa é a grande vantagem e essência do quadro: por ser visual, é possível adaptá-lo a qualquer resultado obtido.

2.1.3 Padrões de modelos de negócio

Existem modelos de negócios com características, arranjos ou comportamentos similares, desta forma, pode-se chegar a determinados padrões de modelo de negócios, como desagregação, cauda longa, plataformas multilaterais, grátis e modelos de negócios abertos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 55).

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 55), podem-se encontrar modelos de negócios com um ou diversos padrões.

2.1.3.1 Modelos de negócios desagregados

A definição de modelos de negócios desagregados, conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 57), consiste em declarar que há três tipos fundamentais diferentes de negócios: negócios de relacionamento com o cliente, negócios de inovação de produto e negócios de infraestrutura. Cada um tem seus imperativos econômicos, competitivos e culturais. Os três podem coexistir dentro de uma única corporação, mas, idealmente, são “desagregados” em entidades separadas para evitar conflitos e compensações indesejadas.

QUADRO 1 – COMPARAÇÃO DE TIPOS BÁSICOS DE NEGÓCIOS DESAGREGADOS

	Inovação de Produto	Gestão do Relacionamento com o Cliente	Gerenciamento de Infraestrutura
Econômicos	A entrada antecipada no mercado permite cobrar preços de primeira linha e adquirir grande fatia do mercado; a velocidade é crucial	Os altos custos para atrair clientes tornam imperativo fazer muito lucro; o escopo econômico é crucial	Altos custos fixos tornam a produção de grandes volumes essencial para a obtenção de baixo custos unitários; a economia de escala é crucial
Aspectos Culturais	Luta por talento; barreiras baixas de entrada; muitos jogadores pequenos prosperam	Luta por escopo; consolidação rápida; poucos jogadores grandes dominam	Luta por escala; consolidação rápida; um reduzido número de jogadores dominam
Competitivos	Centrada no funcionário; mimando as estrelas criativas	Altamente orientada ao serviço; mentalidade de cliente em primeiro lugar	Focada no custo; reforça a padronização, previsibilidade e eficiência

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

John Hagel e Mark Singer cunharam o termo “corporação desagregada”, entendendo que empresas são compostas por três tipos bastante diferentes de negócios, com imperativos econômicos, competitivos e culturais diferentes: relacionamento com o cliente, inovação de produtos e infraestrutura. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 58).

Similarmente, Treacy e Wiersema sugerem que as empresas devem se concentrar em uma de três disciplinas de valor: excelência operacional, liderança de produto ou intimidade com o cliente. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 58).

Hagel e Singer descrevem o papel do relacionamento com o cliente como a descoberta e aquisição de clientes, e a construção de um relacionamento com eles. Da mesma forma, o papel da inovação de produto seria desenvolver produtos e serviços novos e atraentes, enquanto o papel dos negócios de infraestrutura seria construir e gerenciar plataformas para tarefas repetitivas e de alto volume. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 58).

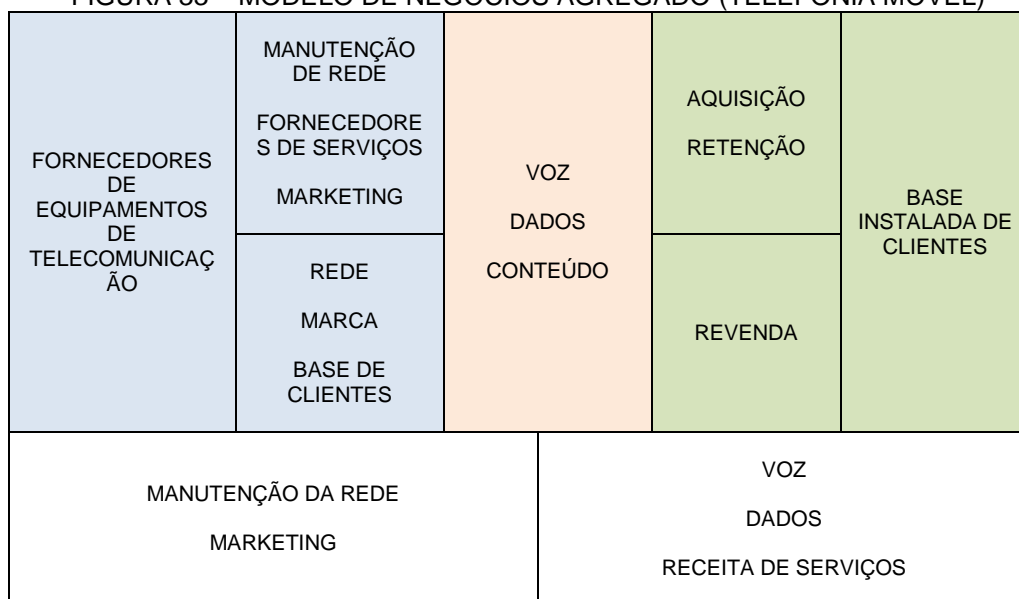
Hagel e Singer argumentam que as companhias devem separar os negócios e se concentrar em apenas um dos três, internamente, já que cada tipo é guiado por

fatores diferentes e podem entrar em conflito uns com os outros, ou produzir perdas indesejadas dentro da mesma organização. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 58).

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 63) descrevem um exemplo de desagregação do modelo de negócios que está acontecendo com os atuais modelos de telecomunicação móvel.

Tradicionalmente, as empresas de telecomunicação móvel competiam em qualidade de rede, mas agora fecham acordos de compartilhamento com competidores, pois compreenderam que o recurso principal não é a infraestrutura, mas sim sua marca e o relacionamento com os clientes. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 63).

FIGURA 33 – MODELO DE NEGÓCIOS AGREGADO (TELEFONIA MÓVEL)



FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

As empresas de telecomunicações têm terceirizado as operações e a manutenção de algumas de suas redes com fabricantes de equipamentos, como a Nokia Siemens Networks e a Ericsson. Os fabricantes de equipamentos podem manter redes a custos menores, pois servem a diversas empresas de telecomunicação ao mesmo tempo, e assim se beneficiam das economias de escala. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 63).

FIGURA 34 – GERENCIAMENTO DE INFRAESTRUTURA (TELEFONIA MÓVEL)

	MANUTENÇÃO DE REDE	OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DA INFRAESTRUTURA DA REDE		EMPRESAS DE TELECOM
	FORNECEDORES DE SERVIÇOS			
	REDE			
ECONOMIAS DE ESCALA				

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Após desagregar seu negócio na infraestrutura, uma empresa de telecomunicações pode concentrar o foco na marca e na segmentação de clientes e serviços. O relacionamento com o cliente forma o recurso-chave e a base do negócio. Concentrando-se nos clientes e aumentando a fatia de assinaturas, a empresa pode alavancar investimentos feitos ao longo dos anos, adquirindo e mantendo clientes. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 63).

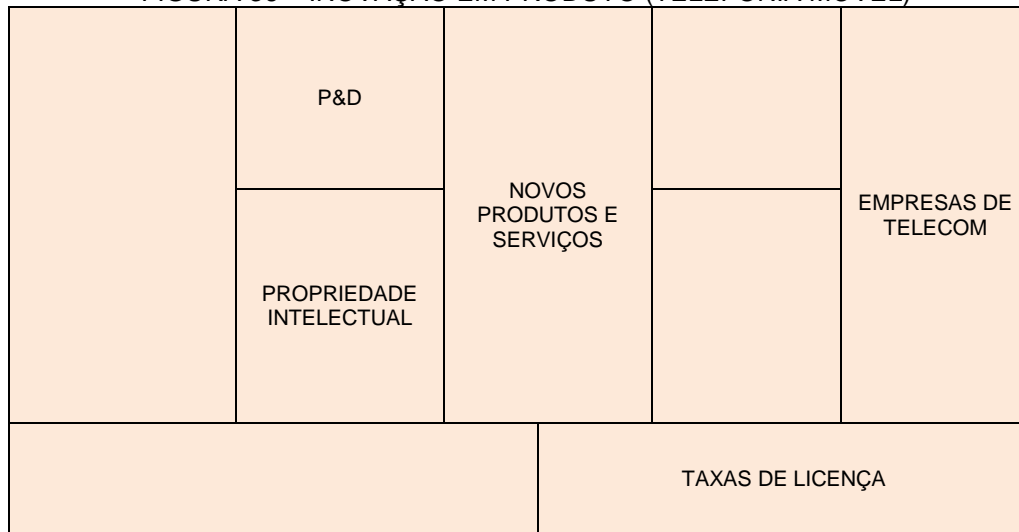
FIGURA 35 – RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (TELEFONIA MÓVEL)

REDE OPERADORAS		VOZ DADOS CONTEÚDO	AQUISIÇÃO	BASE INSTALADA DE CLIENTES
	REDE		RETENÇÃO	
			VAREJO	
MARKETING		RECEITA DE SERVIÇOS		

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Para a inovação em produtos e serviços, a empresa de telecomunicação desagregada pode procurar empresas criativas menores. A inovação exige talento criativo, e as organizações menores e mais dinâmicas costumam fazer um trabalho melhor nessa área. As empresas de telecomunicação trabalham com diversas terceirizadas que garantem um fornecimento constante de novas tecnologias, de serviços, e conteúdo de mídia, como mapeamento, jogos, vídeo e música. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 63).

FIGURA 36 – INOVAÇÃO EM PRODUTO (TELEFONIA MÓVEL)



FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Um exemplo de inovação em produtos e serviço é a parceria firmada entre a empresa de telecomunicações Vivo e o serviço de músicas por streaming Napster.

FIGURA 37 – FORNECEDORES DE CONTEÚDO (VIVO)



FONTE: Vivo (2015)

A Vivo, ao focar seu modelo de negócios para o relacionamento com o cliente, não precisa se preocupar em criar e oferecer um serviço de streaming de música para sua base instalada de clientes. O jeito mais fácil e barato de se ofertar

um serviço como este é realizar parcerias com fornecedores que já criaram estes serviços, além de poder praticar valores diferenciados do que os ofertados no mercado.

2.1.3.2 Cauda longa

Trata-se de vender menos de mais, ou seja, concentra-se em oferecer um grande número de produtos de nicho, cada um deles com vendas relativamente infrequentes. Agregar vendas de nicho, assim, pode ser tão lucrativo quanto o modelo tradicional, onde um pequeno número de best-sellers forma a maior parte da receita. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 67).

Modelos de negócios de cauda longa requerem baixo custo de estoque e plataformas robustas, para disponibilizar prontamente conteúdo segmentado para os compradores interessados. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 67).

O conceito foi cunhado por Chris Anderson para descrever uma mudança de paradigma na mídia, da venda de um pequeno número de sucessos em grande quantidade e para a venda de um grande número de itens bastante segmentados, cada um saindo em quantidades relativamente pequenas, ou seja, um modelo de negócios com características do padrão cauda longa se concentra em número maior de produtos, cada um deles vendendo em menores quantidades. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 67).

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 70) descrevem um caso de modelo de negócios de cauda longa sendo os das indústrias editoriais, as quais, em seu modelo antigo, estão interessadas em livros que possam imprimir em grande quantidade e ser vendidos a grandes públicos, deixando de lado autores menos promissores que não atingiram a cota mínima de vendas no processo de seleção.

FIGURA 38 – MODELO DE NEGÓCIOS ANTIGO (INDÚSTRIA EDITORIAL)

PROGRAMAS MODELOS DE RECURSOS ANTIGOS (INDUSTRIA EDITORIAL)				
	AQUISIÇÃO DE CONTEÚDO EDITORIAÇÃO VENDAS	CONTEÚDO AMPLO (IDEALMENTE "SUCESSOS")		PÚBLICO AMPLO
	PUBLICAÇÃO DE CONHECIMENTO CONTEÚDO		REDE DE VAREJO	
PUBLICAÇÃO / MARKETING		RECEITA DO VAREJO		

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Um novo modelo de negócios surgiu permitindo que qualquer pessoa possa publicar um livro. Eliminando barreiras de entrada, oferecendo aos autores as ferramentas para produzir, imprimir e distribuir qualquer trabalho em um mercado online.

FIGURA 39 – NOVO MODELO DE NEGÓCIOS (INDÚSTRIA EDITORIAL)

INFRAESTRUTURA DE IMPRESSÃO SOB DEMANDA	DESENVOLVIMENT O DE PLATAFORMA LOGÍSTICA	SERVIÇOS DE AUTOPUBLIÇA ÇÃO MERCADO PARA CONTEÚDO DE NICHOS	COMUNICADORE S DE INTERESSE PERFIL ONLINE	AUTORES DE NICHOS
	PLATAFORMA		SITE	AUDIÊNCIA DE NICHOS
GERENCIAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PLATAFORMA			COMISSÃO DE VENDAS TAXA DO SERVIÇO DE PUBLICAÇÃO	

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Caso o autor queira seu trabalho impresso, a plataforma permite impressão sob demanda. O fracasso nas vendas de um título em particular se torna irrelevante neste modelo de negócios, já que não implica qualquer custo para o modelo de negócios reformulado, como é o caso da Bookess.

FIGURA 40 – PADRÃO CAUDA LONGA (BOOKESS)



FONTE: Bookess (2015)

Sua proposta de valor é oferecer um serviço de impressão sob demanda, no qual o livro é efetivamente impresso apenas quando o leitor faz a compra. Possibilita, ainda, o livro em formato digital para consulta ou venda.

Dentro da plataforma, o autor tem um preço básico do livro, que varia de acordo com o tipo de capa, papel e encadernação, e sobre este custo pode-se colocar o valor a título de direitos autorais.

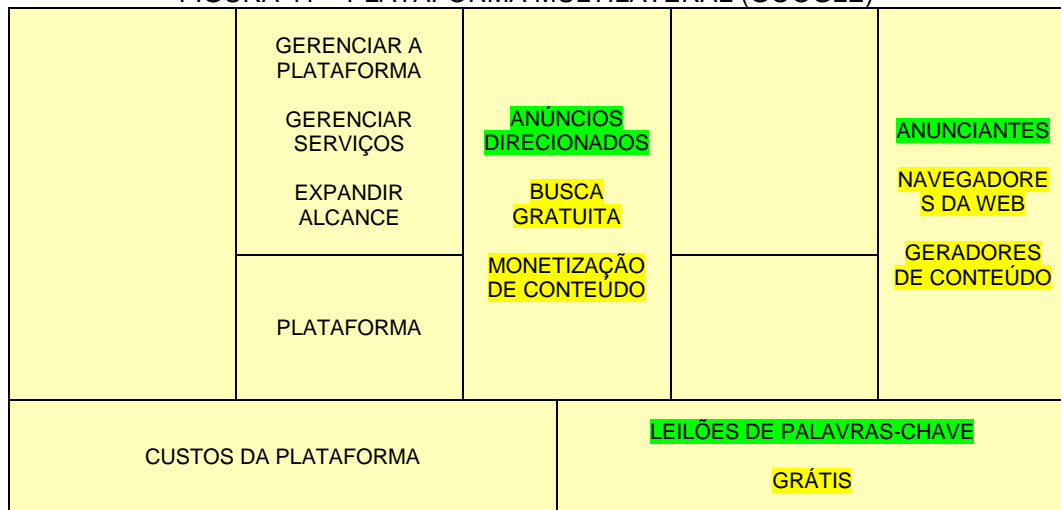
2.1.3.3 Plataformas multilaterais

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 77) definem as plataformas multilaterais como a união de dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes, de clientes. São de valor para um grupo de clientes apenas se os outros grupos também estiverem presentes.

As plataformas criam valor facilitando a interação entre diferentes grupos, ou seja, elas criam valores como intermediárias, conectando esses grupos.

Um dos exemplos é o modelo de negócios do Google:

FIGURA 41 – PLATAFORMA MULTILATERAL (GOOGLE)



FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

O recurso principal é sua plataforma de busca, que executa três serviços diferentes: (1) busca na web, (2) anúncios por meio do Google AdWords e (3) rendimento através do conteúdo de terceiros, com sua ferramenta Google AdSense.

Cada um dos segmentos de negócios produz uma fonte de receitas - no caso do Google, quem subsidia todo o modelo de negócios são os anunciantes. Os navegadores da web e os geradores de conteúdo utilizam a plataforma gratuitamente.

O modelo só funciona, entretanto, se muitas pessoas utilizarem a busca. Quanto mais pessoas o Google alcançar, mais anúncios pode apresentar e maior será o valor criado para os anunciantes.

2.1.3.4 Grátis

No modelo de negócios grátis, Osterwalder e Pigneur (2011, p. 89) defendem que pelo menos um segmento de cliente substancial é capaz de se beneficiar continuamente de uma oferta livre de custos.

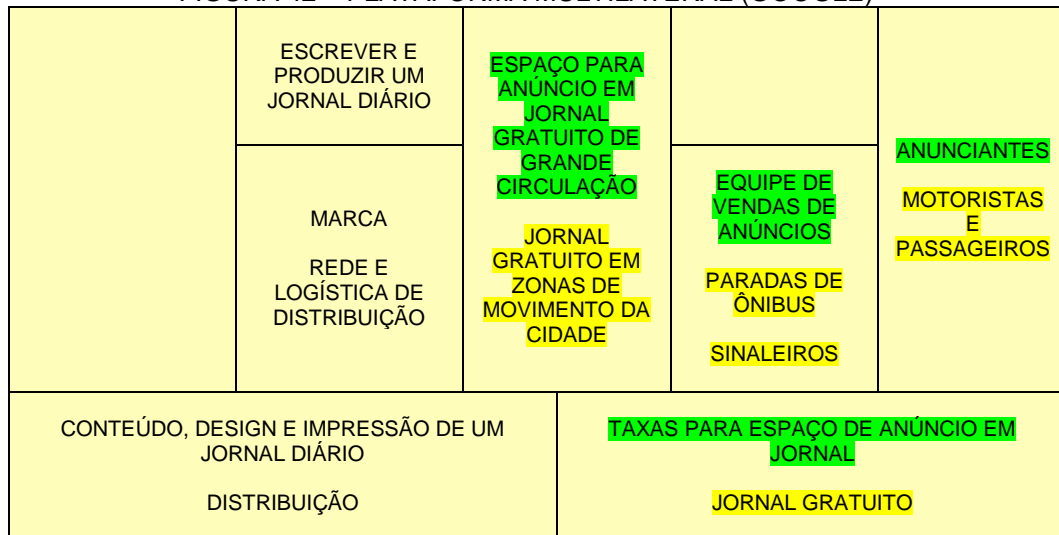
Diferentes modelos tornam a gratuidade possível. Clientes não pagantes são financiados por outra parte do modelo de negócios ou por outro segmento de clientes.

Chris Anderson ajudou o conceito de grátis a ganhar reconhecimento. Anderson mostra que o crescimento de ofertas gratuitas está intimamente

relacionado a uma economia fundamentalmente diferente dos produtos e serviços digitais. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 90).

Um exemplo de negócios no padrão grátis é o Metro, jornal gratuito disponibilizados em zonas de movimento nas cidades.

FIGURA 42 – PLATAFORMA MULTILATERAL (GOOGLE)



FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

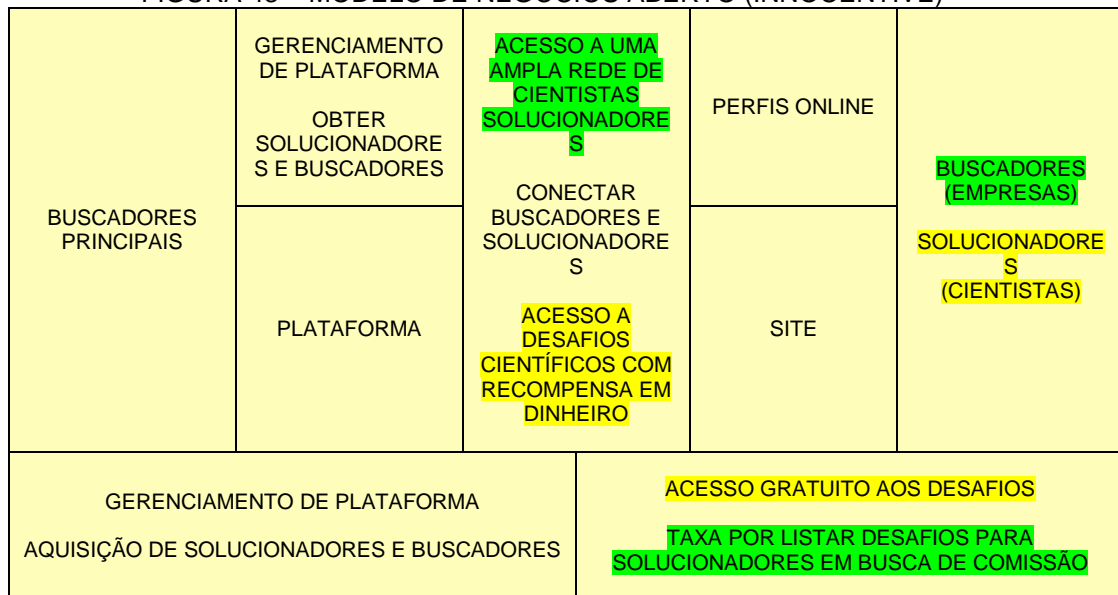
O jornal Metro minimiza custos cortando equipes editoriais para produzir um jornal apenas “suficiente bom” para um motorista ou passageiro ler. Ainda, garante alta circulação através da oferta gratuita e se concentra na distribuição em zonas de alto movimento de pessoas.

2.1.3.5 Modelo de negócios aberto

O modelo de negócios aberto consiste em criar e capturar valor sistematicamente, por meio da colaboração com parceiros externos, podendo acontecer de “fora para dentro”, explorando ideias externas dentro da empresa ou de “dentro para fora”, fornecendo a grupos externos ideias e recursos internos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 109).

Há também modelos de negócios que compreendem os dois modos, como a InnoCentive:

FIGURA 43 – MODELO DE NEGÓCIOS ABERTO (INNOCENTIVE)



FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

A proposta de valor da InnoCentive está em agregar e conectar buscadores e solucionadores, ou seja, cria conexões entre organizações com problemas para resolver e pesquisadores ao redor do mundo ávidos para resolver problemas.

2.1.4 Estratégia no modelo de negócios

Após passar por todos os segmentos do quadro do modelo de negócios, avaliar pelos principais padrões de modelo de negócios existentes no mercado, coletar informações, estudar possíveis clientes, identificar necessidades e problemas, é necessário ainda gerar e testar opções viáveis de modelos de negócios e selecionar a melhor.

Aplicar a estratégia no modelo de negócios facilita o design e a invenção de novos modelos. Possibilita a reinterpretação da estratégia através do quadro de modelo de negócios. Isso ajuda a questionar construtivamente os modelos de negócios estabelecidos e examinar estrategicamente o ambiente no qual o modelo atua.

Há diversas áreas estratégicas que podem ser utilizadas juntamente com o quadro de modelo de negócios, como: Ambiente de Modelo de Negócios, a Avaliação de Modelos de Negócios, A Estratégia do Oceano Azul sob a ótica do

Modelo de Negócios e Como Gerenciar Múltiplos Modelos de Negócios em uma empresa. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 199).

2.1.4.1 Ambiente de modelo de negócios

A compreensão do ambiente no qual o modelo de negócios está inserido e sua constante análise torna-se necessária para a concepção de modelos de negócios mais sólidos e competitivos, como também para suportar forças externas.

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 200) determinam a necessidade de mapear as quatro dimensões principais do ambiente do modelo de negócios: Análise de mercado, análise competitiva, previsão e análise macroeconômica.

QUADRO 2 – ANÁLISE DE MERCADO NO AMBIENTE DE MODELO DE NEGÓCIOS

	Utilidade	Questionamentos
Fatores de mercado	Identifica questões-chave direcionando e transformando seu mercado desde os Clientes até perspectivas de Oferta.	Quais são as questões principais afetando o panorama do cliente? Que mudanças estão se aproximando? Para onde o mercado está indo?
Segmento de mercado	Identifica os principais segmentos do mercado, descreve seus atrativos, e busca localizar novos segmentos.	Quais são os Segmentos de Clientes mais importantes? Onde está o maior potencial de crescimento? Que segmentos periféricos merecem atenção?
Necessidades e demandas	Descreve as necessidades do mercado e analisa o quanto elas estão bem atendidas.	Do que os clientes precisam? Onde estão as maiores necessidades não satisfeitas dos clientes? O que os clientes realmente querem que seja feito? Onde a demanda está aumentando? Declinando?
Custos de mudança	Descreve elementos relacionados aos clientes alternando negócios aos concorrentes.	O que vincula os clientes a uma companhia e sua oferta? Quais custos impedem os clientes de trocarem para a concorrência? É fácil para os clientes encontrar ofertas similares? Qual a importância da marca?
Atratividade de receita	Identifica elementos relacionados à atratividade de renda e ao poder de preço.	Pelo que os clientes estão realmente dispostos a pagar? Onde as maiores margens podem ser obtidas? Podem os clientes encontrar e comprar produtos e serviços mais baratos com facilidade?

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Realizando a análise do mercado, torna-se possível a resposta aos questionamentos importantes, tais como mercado de clientes e oferta; segmento de

mercado, identificando os principais segmentos, seus atrativos e localização de novos segmentos; necessidades e demanda, analisando o quanto as necessidades estão bem atendidas; custos de mudança, descrevendo elementos relacionados aos clientes e alternando negócios aos concorrentes; e atratividade de receita, identificando elementos relacionados ao poder de preço e atratividade de receita.

QUADRO 3 – ANÁLISE COMPETITIVA NO AMBIENTE DE MODELO DE NEGÓCIOS

Utilidade		Questionamentos
Concorrentes (incumbentes)	Identifica concorrentes e suas forças relativas.	Quem são nossos competidores? Quem são os concorrentes dominantes no nosso setor específico? Quais são suas vantagens e desvantagens competitivas? Descreva suas ofertas principais. Em quais Segmentos de Clientes eles estão se concentrando? Qual é a estrutura de custo deles? Quanta influência exercem em nosso segmento de clientes, nossa forte de receita e nas margens de lucro?
Novos entrantes (insurgentes)	Identifica novos entrantes e determina se eles competem com um Modelo de Negócios diferente do seu.	Quem são os novos entrantes no mercado? Como eles se diferem? Que barreiras devem superar? Quais são suas Propostas de Valor? Em que segmentos estão focados? Qual é a sua estrutura de custos? Com que abrangência eles influenciam seus nichos, sua fonte de receitas e suas margens de lucro?
Produtos e serviços substitutos	Descreve potenciais substitutos para suas ofertas – incluindo aqueles de outros mercados e outras indústrias.	Que produtos ou serviços podem substituir os nossos? Quanto eles custam em comparação com os nossos? É fácil para os clientes trocarem para os substitutos? De que modelos tradicionais de negócios estes produtos substitutos se originam (ex.: trens de alta velocidade versus aviões, telefones celulares versus câmera, Skype versus companhias telefônicas de longa distância)?
Fornecedores e outros participantes da cadeia de valor	Descreve os participantes principais da cadeia de valor em seu mercado e detecta competidores novos e emergentes.	Quem são os participantes principais da cadeia de valor da sua indústria? Até que ponto seu Modelo de Negócios depende de outros participantes? Os participantes periféricos estão em emergência? Qual é o mais lucrativo?
Público de interesse	Especifica quais personagens podem influenciar sua organização e seu Modelo de Negócios.	Que público de interesse podem influenciar seu Modelo de Negócios? Qual é a real influência dos acionistas? Trabalhadores? O governo? Lobistas?

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

As forças das indústrias estão divididas em concorrentes e suas forças, novos entrantes no mercado, produtos e serviços substitutos, fornecedores e outros participantes da cadeia de valor e público de interesse.

Realizando a análise das forças da indústria torna-se possível identificar, como por exemplo, que parte da indústria oferece maior potencial de retorno ou se é necessário adquirir empresas menores para preencher o *pipeline* de produtos oferecidos pelo modelo de negócios da organização. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 205).

QUADRO 4 – PREVISÃO NO AMBIENTE DE MODELO DE NEGÓCIOS

	Utilidade	Questionamentos
Tendências tecnológicas	Identifica tendências tecnológicas que podem ameaçar seu Modelo de Negócios – ou permitir que ele evolua ou melhore.	Quais são as maiores tendências tecnológicas, tanto dentro quanto fora do seu mercado? Quais tecnologias representam oportunidades importantes ou ameaças perturbadoras? Que tecnologias emergentes os clientes periféricos estão adotando?
Tendências regulatórias	Descreve regulamentos e tendências regulatórias que influenciam seu Modelo de Negócios.	Que tendências regulatórias influenciam seu mercado? Que regras podem afetar seu Modelo de Negócios? Quais regulamentos e impostos afetam a demanda do consumidor?
Tendências sociais e culturais	Identifica as principais tendências sociais que podem influenciar seu Modelo de Negócios.	Quais são as principais tendências sociais? Que mudanças nos valores culturais ou sociais afetam seu Modelo de Negócios? Quais tendências podem influenciar o comportamento do comprador?
Tendências Socioeconômicas	Descreve as principais tendências socioeconômicas relevantes ao seu Modelo de Negócios.	Quais são as principais tendências demográficas? Como você caracteriza a distribuição de receita e renda em seu mercado? Quão altas são as rendas disponíveis? Qual é o padrão de gastos em seu mercado (ex.: habitação, saúde, lazer, etc.). Que porção da população vive em áreas urbanas em oposição à rural?

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

A previsão está categorizada em tendências tecnológicas, regulatórias, sociais e culturais, e socioeconômicas.

Após a identificação das possíveis tendências que impactam no modelo de negócios da organização, pode-se realizar previsões no modelo de negócios para identificar, como por exemplo, possíveis parcerias que se tornarão essenciais quando a organização tornar-se parte integrante do seu mercado. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 207).

QUADRO 5 – ANÁLISE MACROECONÔMICA NO AMBIENTE DE MODELO DE NEGÓCIOS

	Utilidade	Questionamentos
Situação do mercado global	Descreve as condições gerais atuais sob uma perspectiva macroeconômica.	A economia está em uma época de boom ou em recessão? Qual o sentimento geral do mercado? Qual a taxa de crescimento do PIB? Como está a taxa de desemprego?
Mercado de Capitais	Descreve as condições atuais do mercado de capitais e as necessidades da empresa de capitais.	Qual o estado dos mercados de capitais? É fácil obter fundos em seu mercado? Capital inicial, capital de investimento, subsídio público, mercado de capital ou crédito estão prontamente disponíveis? É caro levantar fundos?
Commodities e outros recursos	Destaca os preços atuais e as tendências de preço dos recursos exigidos ao seu Modelo de Negócios.	Qual é o estado atual do mercado para commodities e outros recursos essenciais para seu negócio (ex.: preço do petróleo e custos trabalhistas). Quanto é fácil obter os recursos necessários para executar seu Modelo de Negócios (ex.: atrair talento exclusivo)? É caro? Os preços tendem a subir?
Infraestrutura econômica	Descreve a infraestrutura econômica do mercado no qual seu negócio opera.	O quanto é boa a infraestrutura pública que suporta seu mercado? Como você caracteriza a qualidade do transporte, comércio e escolas, e o acesso aos fornecedores e clientes? Os impostos individuais e corporativos são altos? Os serviços públicos para as organizações funcionam bem? Como você classificaria a qualidade de vida?

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Por fim, as forças macroeconômicas referem-se à situação do mercado global, às condições atuais do mercado de capitais, commodities e outros recursos,

que destacam os preços atuais e as tendências de preços dos recursos exigidos ao modelo de negócios, assim como os impactos na infraestrutura econômica no qual o modelo de negócios opera.

Realizando esta análise, é possível, por exemplo, identificar se universidades e outras instituições educacionais fornecem uma quantidade suficiente de talento qualificado para o funcionamento do modelo de negócios. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 209).

2.1.4.2 Avaliando modelos de negócios

Assim como é possível realizar uma análise do ambiente do modelo de negócios, conseqüentemente uma avaliação das forças externas, ou seja, de fora para dentro, a avaliação do modelo de negócios das forças internas também torna-se viável, mediante a utilização da ferramenta de análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conhecida como análise SWOT:

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos, a Análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Através desta metodologia, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio envolvente e do grau de adequação entre elas. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os factores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será, por certo, competitiva no longo prazo. (RODRIGUES, 2005, p. 489)

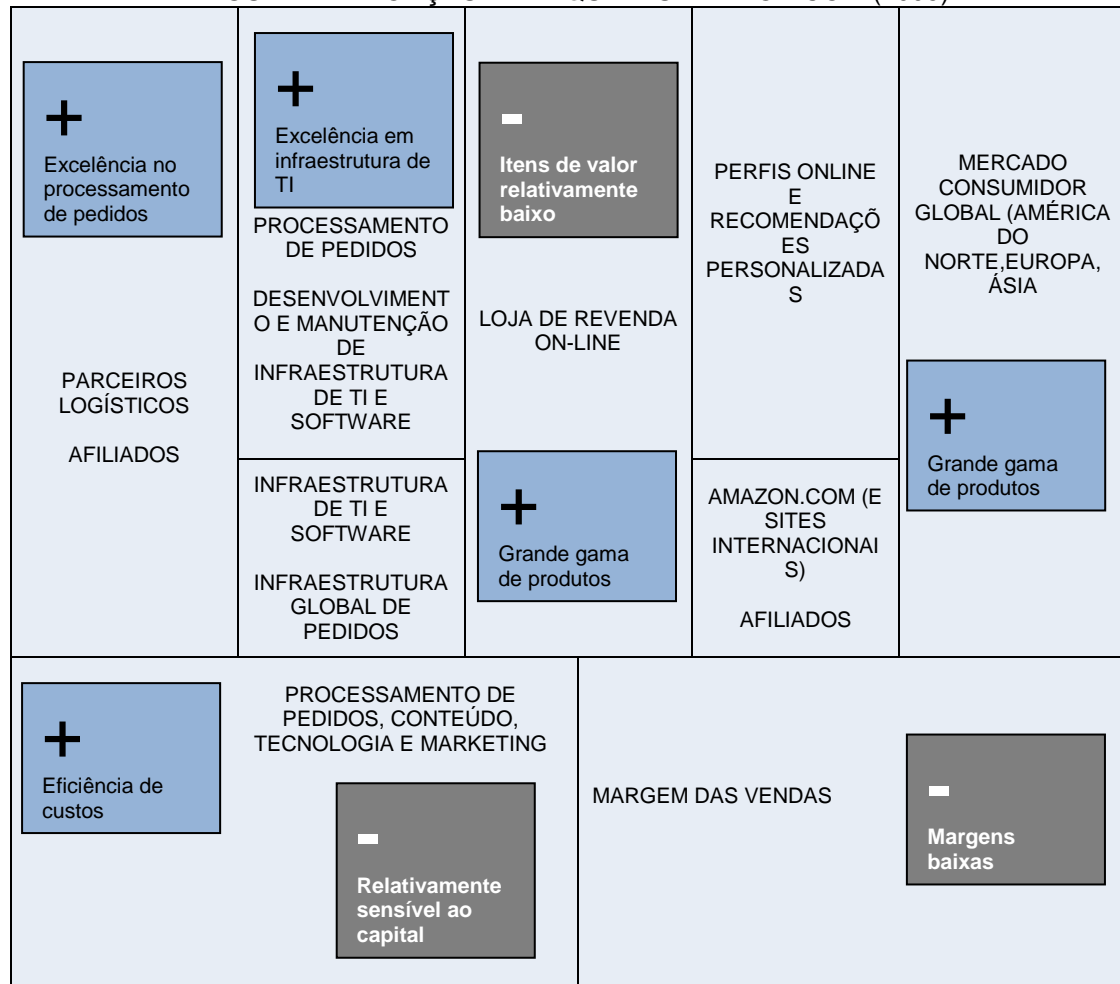
A utilização da ferramenta SWOT no modelo de negócios permite sua avaliação mais acurada, na medida em que se torna possível a visualização das áreas de forças e oportunidades, assim como áreas de ameaças e fraquezas.

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 212) fazem uma ressalva quando for o caso de realizar a análise do modelo de negócios como um todo ou de um componente específico, já que são atividades complementares:

Uma fraqueza em um fundamento, por exemplo, pode ter consequências para um ou diversos outros componentes – ou para o modelo inteiro. A análise do Modelo de Negócios, portanto, alterna entre a integração dos elementos individuais e do todo.

A Amazon reestruturou seu modelo de negócios com base em suas fraquezas e oportunidades:

FIGURA 44 – FORÇAS E FRAQUEZAS AMAZON.COM (2005)



FONTE: Adaptado de Osterwalder (2011)

Em seu antigo modelo de negócios, a Amazon vendia uma infinidade de produtos em sua plataforma online, porém todos com um valor relativamente baixo, consequentemente, a receita de seu modelo de negócios era advinda de margens baixas. Do outro lado do modelo de negócios, a Amazon detinha a melhor plataforma de venda existente no mercado, já que investiu fortemente em TI. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 215).

A Amazon, sabendo de sua excelência em infraestrutura de TI, e seus altos custos para administração desta infraestrutura, concentrou-se em duas novas propostas de valor: (1) *Fulfillment by Amazon*, o qual permite que indivíduos e empresas utilizem a infraestrutura de pedidos da Amazon.com para seus próprios

negócios, por meio de uma taxa de utilização e (2) Amazon Web Services, atendendo desenvolvedores de software e outros grupos que necessitem de uma infraestrutura de alto desempenho. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 215).

FIGURA 45 – OPORTUNIDADES AMAZON.COM (2006)

PARCEIROS LOGÍSTICOS AFILIADOS	PROCESSAMENTO DE PEDIDOS DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DE INFRAESTRUTURA DE TI E SOFTWARE	LOJA DE REVENDA ON-LINE FULFILLMENT BY AMAZON AMAZON WEB SERVICES: S3, EC2 SQS, OUTROS SERVIÇOS WEB	PERFIS ONLINE E RECOMENDAÇÕES PERSONALIZADAS	MERCADO CONSUMIDOR GLOBAL (AMÉRICA DO NORTE, EUROPA, ÁSIA) DESENVOLVEDORES E EMPRESAS
	INFRAESTRUTURA DE TI E SOFTWARE INFRAESTRUTURA GLOBAL DE PEDIDOS		AMAZON.COM (E SITES INTERNACIONAIS) AFILIADOS APIS	INDIVÍDUOS E EMPRESAS QUE PRECISAM DE SISTEMA DE PEDIDOS
PROCESSAMENTO DE PEDIDOS, CONTEÚDO, TECNOLOGIA E MARKETING			MARGEM DAS VENDAS TAXAS DE COMPUTAÇÃO UTILITÁRIA TAXAS DE GESTÃO DE PEDIDOS	

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

O novo modelo de negócios da Amazon foi alvo de críticas de investidores e analistas de investimentos, já que a nova proposta aumentaria ainda mais os investimentos em infraestrutura de TI para aplicar o modelo de negócios, entretanto, após um longo período de prejuízo, o novo modelo de negócios se mostrou mais rentável do que o antigo, revelando um ótimo desempenho financeiro no segundo trimestre de 2015, quando atingiu um lucro de US\$ 92 milhões, o melhor resultado desde sua fundação. (MAIA, 2015)

2.1.4.3 A estratégia do oceano azul

A estratégia do oceano azul busca criar negócios novos através de diferenciações fundamentais. Ao invés de somente evoluir o modelo de negócios continuamente, Kim e Mauborgne (2005) defendem a criação de novos e

inexplorados espaços de negócios, diferentemente dos mercados e negócios já existentes, chamados de oceanos vermelhos.

Kim e Mauborgne (2005) propõem uma ferramenta analítica chamada de Modelo das quatro ações:

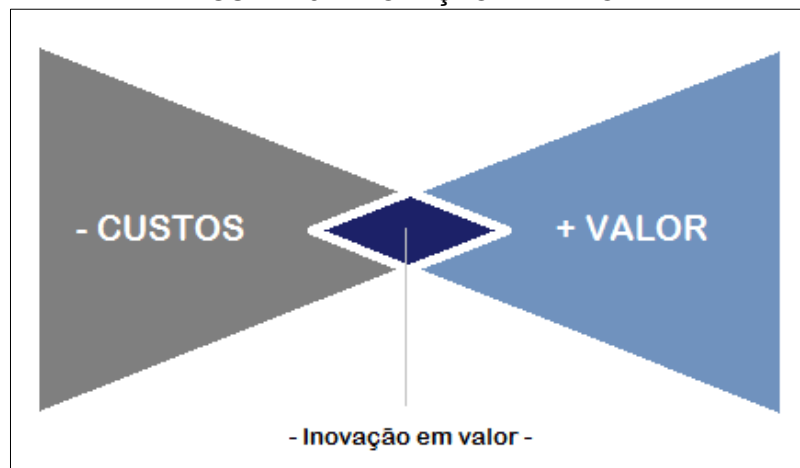
QUADRO 6 – MODELO DAS QUATRO AÇÕES

Eliminar	Que fatores pode eliminar que sejam motivo de concorrência no setor?
Elevar	Que fatores devem ser elevados bem acima dos padrões?
Reduzir	Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões?
Criar	Que fatores devem ser criados que a indústria nunca tenha oferecido?

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Através deste modelo, torna-se possível questionar e inovar em valor o Modelo de Negócios atual, buscando um novo formato de Modelo de Negócios, eliminando ou reduzindo características ou serviços de menor valor, e aprimorando ou criando características ou serviços de alto valor.

FIGURA 46 – INOVAÇÃO EM VALOR



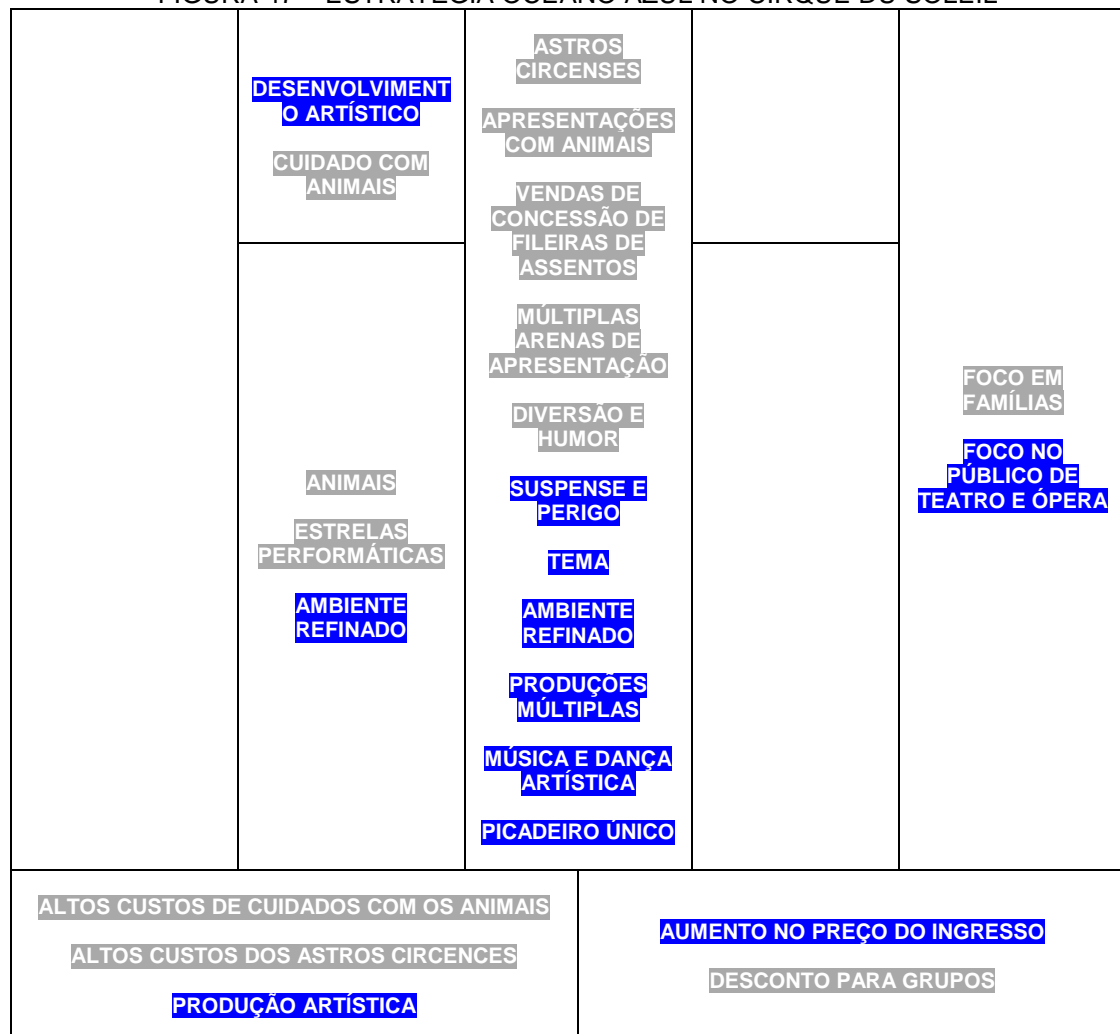
FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 228) propuseram a combinação da Estratégia do Oceano Azul com o quadro de Modelo de Negócios, permitindo a análise sistemática da inovação como um todo. Fazendo-se os quatro questionamentos propostos por Kim e Mauborgne (2005) a respeito de cada componente do quadro de Modelo de Negócios, torna-se possível reconhecer todas

as implicações de custo, consequentemente a criação de características inovadoras que não aumentem significativamente nos custos.

Um exemplo prático do uso da estratégia do oceano azul foi utilizada no modelo de negócios do Cirque du Soleil.

FIGURA 47 – ESTRATÉGIA OCEANO AZUL NO CIRQUE DU SOLEIL



FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

O Cirque du Soleil conseguiu inovar no modelo tradicional do modelo de negócios circense, já que eliminou elementos caros, como animais, astros performáticos e gestão de múltiplas arenas, enquanto adicionou outros elementos como tema, ambiente refinado e múltiplas produções. Consequentemente, eliminando altos custos e adicionando elementos sofisticados ao seu modelo de negócios, conseguiu aumentar substancialmente o valor dos ingressos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 229).

2.1.4.4 Gerenciando múltiplos modelos de negócios

A quarta área estratégica proposta por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 232) é o gerenciamento múltiplo de modelos de negócios. Quando a organização já estabeleceu seu modelo de negócio e o colocou em funcionamento, e durante a execução de seu modelo de negócios surgiu uma oportunidade de incluir uma nova proposta de valor, faz-se necessário avaliar se o novo modelo de negócios será administrado de forma separada, autônoma ou integrada com o atual modelo de negócios, já que pode haver um conflito direto com o modelo atual, colocando-o em risco ou levando-o à falência.

QUADRO 7 – ESCOLHA DE MODO DE GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS MODELOS DE NEGÓCIOS

Similaridade dos nove componentes	Potencial para sinergias	Potencial para conflitos	Forma de gerenciamento
++	++	--	Integrados
++	+-	--	Autônomos
--	+-	++	Separados

FONTE: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Quando o novo modelo de negócios nada acrescenta e utiliza todos os outros componentes do modelo de negócios atual, juntamente com um trabalho ou operação associado para gerenciar este novo modelo de negócios e não haja riscos de que este novo modelo de negócios afete direta ou indiretamente o atual modelo de negócios, o melhor caminho para gerenciar os dois modelos de negócios é integrá-los em um só modelo de negócios, facilitando a coordenação dos trabalhos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 232).

Entretanto, se a sinergia para administrá-los resultar em mudança de cultura organizacional do atual modelo da organização, faz-se necessário administrá-los como unidades autônomas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 232).

Por fim, se não houver qualquer similaridade entre os nove componentes dos quadros de modelos de negócios e houver grande risco de que o novo modelo afete negativamente o modelo antigo, a melhor forma de gerenciá-los é

separadamente, criando uma nova identidade para que este novo modelo de negócios não influencie o atual, que continuará sendo gerenciado em paralelo. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 232).

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O processo de construção de um modelo de negócios é prático, visual e intuitivo, porém, é de suma importância administrá-lo com excelência de forma que o modelo de negócios cumpra o propósito inicial.

Uma das formas de gerenciar a implantação de qualquer componente do quadro de modelo de negócios é tratar cada componente ou grupos de componentes como um projeto.

2.2.1 A história do gerenciamento de projetos

No fim do século XIX, existiu um grande número de projetos governamentais de infraestrutura para unir os Estados Unidos como um todo. Um dos maiores projetos iniciados foi a ferrovia transcontinental. Líderes empresariais viram-se diante de uma tarefa extremamente difícil, em face da magnitude do projeto, da necessidade de organizar o trabalho de milhares de trabalhadores e controlar quantidades enormes de matéria-prima. (MICROSOFT, 2015).

Diante deste cenário, Frederick Taylor iniciou um estudo mostrando que a mão-de-obra pode ser analisada e aprimorada com ênfase em seus elementos fundamentais, introduzindo o conceito de trabalhar com eficiência ao contrário de trabalhar mais horas. (MICROSOFT, 2015).

Henry Gantt, sócio de Taylor, realizou um estudo sobre o processo das operações no trabalho. Observando o processo de construção de navios para a Marinha durante a Primeira Guerra Mundial, pode observar que o trabalho de coordenação do tempo poderia ser mais exato com o uso de barras de cronograma, pelas quais se demonstra uma sequência lógica de trabalho e tempo da tarefa, o chamado gráfico de Gantt. (MICROSOFT, 2015).

Com a Segunda Guerra Mundial, a mão-de-obra reduzida e projetos cada vez mais complexos exigiram novas estruturas organizacionais para realizar a gestão de projetos com excelência, tais como diagramas de rede complexos e

métodos do caminho crítico. Ao mesmo tempo, marketing, psicologia industrial e relações humanas começaram a fazer parte do gerenciamento de projetos. (MICROSOFT, 2015).

Com a evolução global, empresas buscaram estas técnicas, antes somente utilizadas em tempos de guerras, para serem aplicadas em qualquer tipo de indústria, melhorando radicalmente a eficiência e competição. (MICROSOFT, 2015).

Nos anos 60, surgiram teorias que descrevem uma empresa como um organismo vivo, ou seja, todas as partes funcionais da empresa devem funcionar em conjunto com o plano estratégico da empresa, buscando o cumprimento de metas ou projetos específicos. (MICROSOFT, 2015).

Mesmo com a evolução do gerenciamento de projetos, o trabalho de coordenação não mudou muito: um gerente de projetos coordena o projeto como um todo, assegura que a equipe esteja integrada para realizar os trabalhos, e comunica o fluxo de trabalho para o restante da empresa. (MICROSOFT, 2015).

Porém, com a evolução tecnológica e a possibilidade de colaboração em tempo real, duas tendências significativas estão surgindo: (1) Planejamento e revisão hierárquica, sendo caracterizada pela tomada de decisão sobre qual portfólio a empresa deve atuar, assim como utilização de mineração de dados para tornar as informações no portfólio mais transparentes; e (2) Planejamento ascendente, caracterizado pelo uso de projetos mais simples, ciclos curtos e colaboração conjunta da equipe na concepção do projeto e tomada de decisões, antes somente realizada por gerentes de projetos ou por níveis mais altos dentro da empresa. (MICROSOFT, 2015).

2.2.2 *Project Model Canvas*

Seguindo a tendência de planejamento ascendente, Finocchio (2013), utilizando conceitos de gerenciamento de projetos, neurociência e design thinking, lançou o *Project Model Canvas*, definido como sendo um quadro que abarca todas as áreas de gerenciamento de projetos. Contudo, ao contrário do Plano de Projeto, comumente demonstrado como um documento textual e longo e somente elaborado por um gerente de projetos, o quadro do Modelo de Projeto é um diagrama visual que demonstra em uma só página todos os campos do gerenciamento do projeto.

Para a criação do modelo de projetos, Finocchio (2013, p. 38), existem três importantes fases: concepção, integração e resolução.

2.2.2.1 Concepção do quadro de Modelo de Projetos

Na fase de concepção, Finocchio (2013, p. 38) verificou que todo projeto deve se atentar a 13 grandes segmentos, cobrindo todos os processos para conceber um plano de projeto:

- Justificativas;
- Objetivo do Projeto;
- Benefícios;
- Produto;
- Requisitos;
- *Stakeholders* externos e fatores externos;
- Equipe;
- Premissas;
- Grupo de entregas;
- Restrições;
- Riscos;
- Linha do tempo;
- Custos.

2.2.2.1.1 Justificativas

O primeiro segmento comporta todos os problemas que a organização quer resolver com a implantação do projeto. Deve-se pensar de maneira enxuta e de fácil entendimento e incluir demandas que fizeram o cliente comprar o projeto. (FINOCCHIO, 2013, p. 56).

FIGURA 48 – JUSTIFICATIVAS (PROJECT MODEL CANVAS)

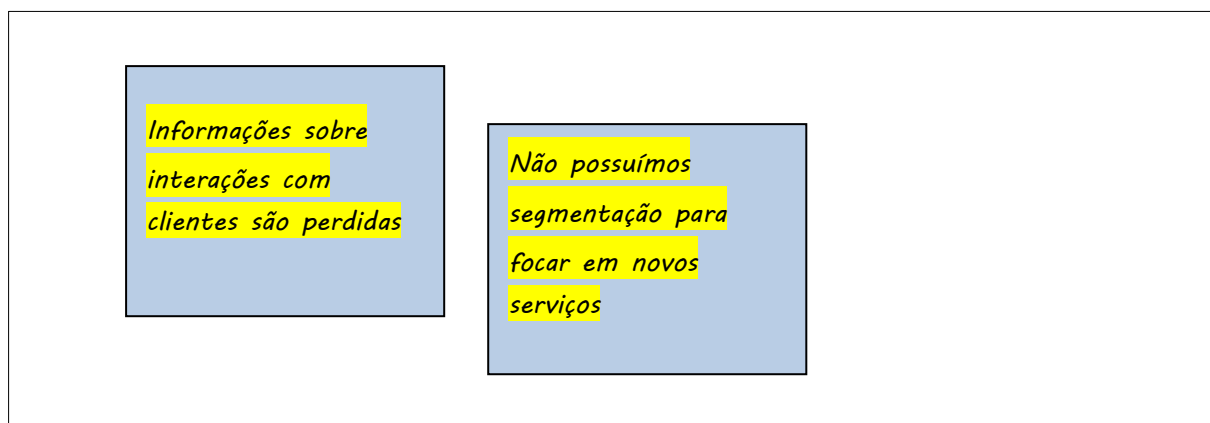


FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

Além de problemas a solucionar, Finocchio (2013, p. 56) propõe que se deve incluir oportunidades não exploradas, necessidades de negócios ou exigências legais não atendidas.

Como exemplo, se uma organização, ao realizar uma proposta de implantação do seu novo modelo de negócios, e neste modelo de negócios existe um componente no grupo de relacionamento com os clientes que exige a implantação de um CRM (*Customer Relationship Manager* - software para entender e atender melhor o cliente) para melhorar processamento da informação dos clientes, o segmento justificativas do projeto “Implantação de CRM”, poderia ter as seguintes informações:

FIGURA 49 – JUSTIFICATIVAS (IMPLANTAÇÃO DE CRM)



FONTE: O Autor (2015)

Após a inclusão de informações neste segmento, é possível começar a saber o porquê o projeto está sendo criado.

2.2.2.1.2 Objetivo do Projeto

O objetivo do projeto é o que ele deve atingir, ou seja, a finalidade de todo o trabalho e dos recursos utilizados. (FINOCCHIO, 2013, p. 56).

FIGURA 50 – OBJETIVO (PROJECT MODEL CANVAS)



FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

Para ter um objetivo sucinto, Finocchio (2013, p. 56) propõe o seguinte cenário:

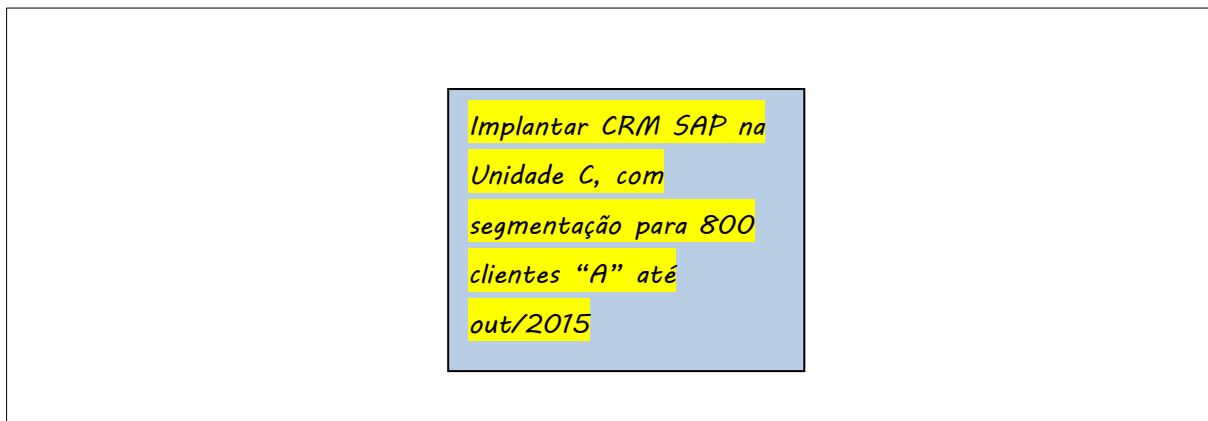
Para se forçar a exercer o seu poder de síntese, imagine que entrou num elevador que o levará do térreo até o quarto andar com o presidente da organização. Nesse curto período de tempo, você tem a oportunidade de contar o objetivo do seu projeto. Após você sair do elevador, o presidente precisa ter clareza das linhas gerais do escopo, do prazo e do custo do seu projeto.

Mesmo de forma resumida, Finocchio (2013, p. 58) defende que o objetivo do projeto deve possuir cinco características: (1) específico, com qualificadores e adjetivos suficientes para esclarecer o projeto; (2) mensurável, apontando alguns números relativos ao esforço necessário ou aos resultados principais; (3) alcançável, indicando que ele pode ser realizado com esforços dentro dos alcances da organização; (4) realista, mostrando que haverá tempo e recursos para executar o

projeto; e (5) delimitado no tempo, demonstrando uma data específica para conclusão do projeto.

Retornando ao projeto “Implantação de CRM”, o objetivo do projeto poderia ser:

FIGURA 51 – OBJETIVOS (IMPLANTAÇÃO DE CRM)



FONTE: O Autor (2015)

Veja-se que o objetivo do projeto é específico, já que diz qual é o CRM a ser implantado, neste caso um módulo da empresa SAP. Também informa em qual unidade da organização será implantada. É mensurável, já que demonstra que será com segmentação para 800 clientes “A”, e ainda estabelece data de término de conclusão do projeto.

2.2.2.1.3 Benefícios

Os benefícios devem compreender um ou todos os seguintes pontos importantes: aumento de receita, diminuição de custos, uso mais eficiente dos ativos existentes, melhoria da imagem da empresa, responsabilidade socioambiental e sustentabilidade. (FINOCCHIO, 2013, p. 59).

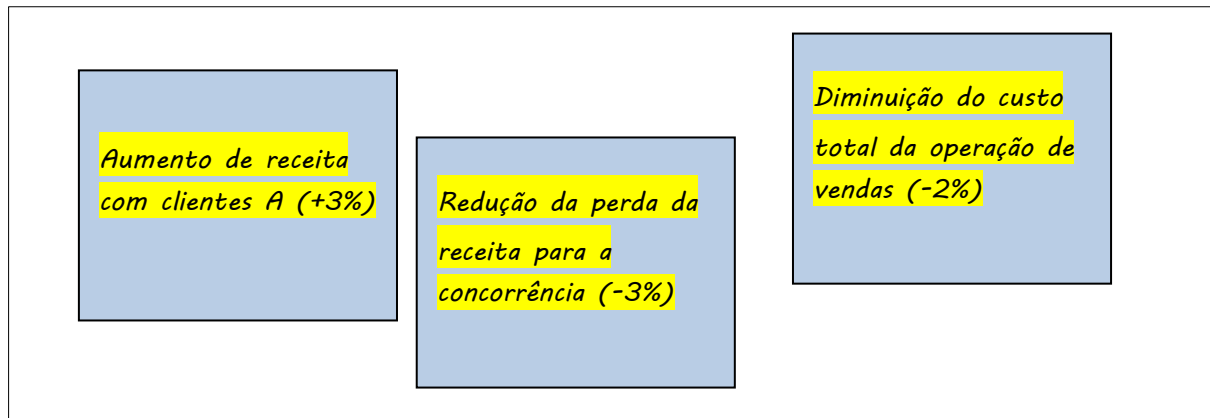
FIGURA 52 – BENEFÍCIOS (PROJECT MODEL CANVAS)



FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

Exemplificando, o projeto “Implantação de CRM” teria os seguintes objetivos para a organização:

FIGURA 53 – BENEFÍCIOS (IMPLANTAÇÃO DE CRM)



FONTE: O Autor (2015)

Finocchio (2013, p. 61) sugere que, para cada benefício encontrado, seja julgado o grau de contribuição do projeto ao objetivo estratégico específico, ponderando a intensidade de contribuição conforme tabela a seguir:

QUADRO 8 – PONDERAMENTO DE CONTRIBUIÇÃO

Intensidade de contribuição
Muito Alta
Alta
Entre média e alta
Média
Entre média e baixa
Baixa
Muito baixa

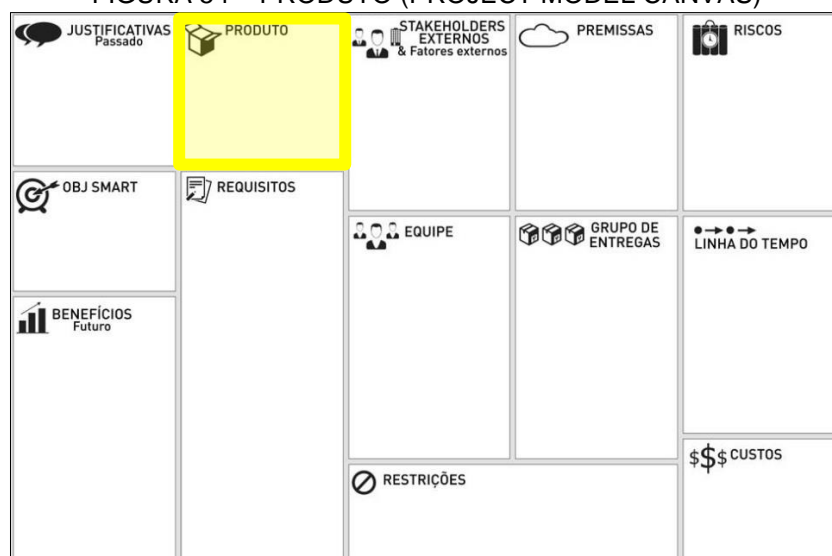
FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

O julgamento de benefícios do projeto irá subsidiar a decisão de priorização de projetos, sendo mais fácil, dessa forma, decidir qual projeto será implantado primeiro. (FINOCCHIO, 2013, p. 62).

2.2.2.1.4 Produto

Todo projeto gera produtos, serviços ou resultados que atendem necessidades reais para clientes, ou da própria organização quando for um projeto para suprir necessidades internas. Assim deve-se informar exatamente o que será entregue quando o projeto for encerrado. (FINOCCHIO, 2013, p. 62).

FIGURA 54 – PRODUTO (PROJECT MODEL CANVAS)



FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

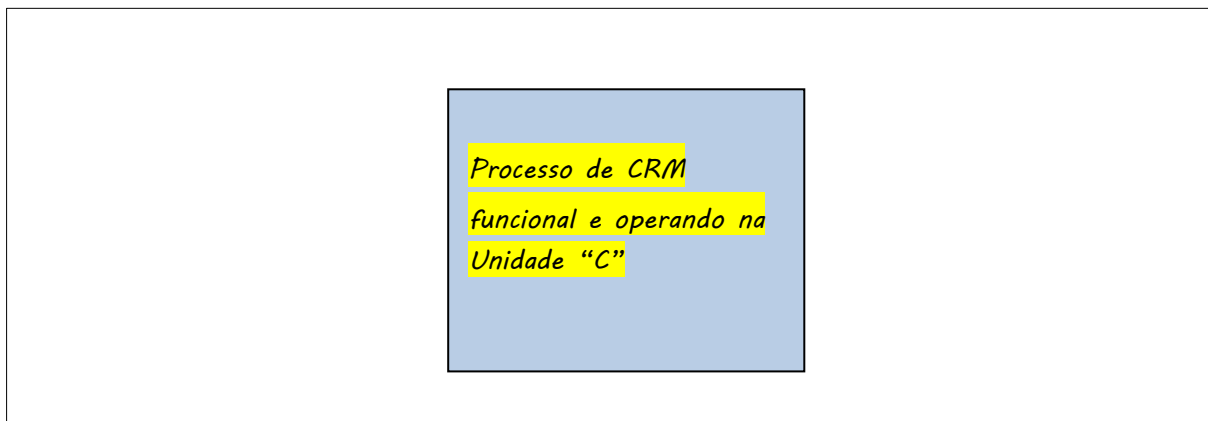
Finocchio (2013, p. 65) ilustra os três diferentes tipos de produtos que um projeto pode ter:

Uma equipe de especialistas em tecnologia da informação conceberá um projeto para desenvolver um novo aplicativo destinado ao controle de estoques. Isso é um produto. A mesma equipe fará um segundo projeto para migrar os maiores clientes da versão antiga do aplicativo para a nova versão. Isso é um serviço. E se a equipe fizer mais um projeto, agora para obter uma certificação de maturidade organizacional em desenvolvimento de software, se com a nova certificação receber um título de uma organização tradicional, isso deverá ser considerado resultado.

Importante então, caso o projeto apresente dois ou mais produtos, criar quadros de modelos de projetos separados, contribuindo na excelência da administração dos modelos.

Desta forma, já que o projeto “Implantação de CRM” gera um produto específico, a informação neste segmento seria o seguinte:

FIGURA 55 – PRODUTO (IMPLANTAÇÃO DE CRM)



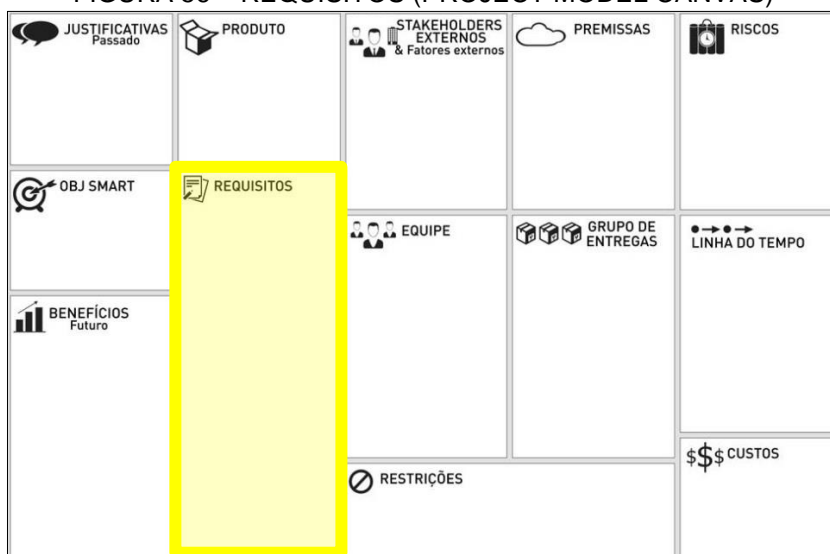
FONTE: O Autor (2015)

O produto do projeto “Implantação de CRM” é claro e mensurável, e somente poderá ser considerado entregue quando estiver completamente pronto.

2.2.2.1.5 Requisitos

Os requisitos são a maneira de a organização ou o cliente comunicar para a equipe aquilo que considera necessário ou desejável no produto. Estão intimamente ligados com a qualidade que o produto deve apresentar. (FINOCCHIO, 2013, p. 69).

FIGURA 56 – REQUISITOS (PROJECT MODEL CANVAS)



FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

Finocchio (2013, p. 69) propõe que devem ser mencionados o comportamento e funções que o produto desempenhará. Em seguida, devem ser listados os requisitos básicos de qualidade do produto a ser desenvolvido.

Para facilitar o desenvolvimento de requisitos, é possível utilizar o seguinte quadro:

QUADRO 9 – CARACTERÍSTICAS DOS REQUISITOS NO PROJECT MODEL CANVAS

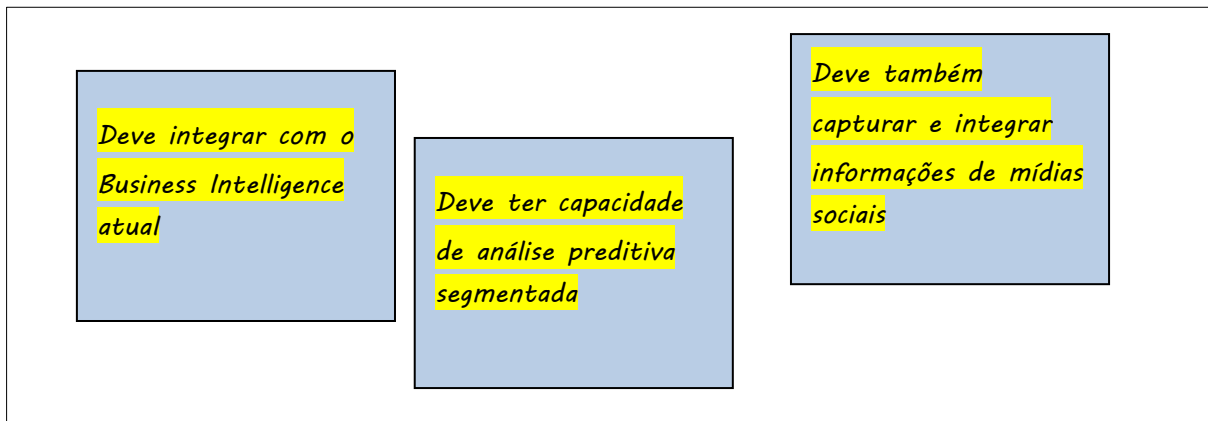
Característica	Detalhamento
Unitário	Refere-se a uma única coisa
Completo	Abrangente. Não negligencia informações relevantes
Consistente	Não contradiz os demais requisitos
Atômico ou Não-conjugado	Não contém conjunções ou locuções conjuntivas, do tipo “se”, “e”, “ou”, “portanto”, “mas”, “quando”, “conforme”, “à medida que”
Rastreável	Pode ser relacionado, total ou parcialmente, a necessidade dos stakeholders
Atual	Não se torna obsoleto durante o período de duração do projeto
Factível	Pode ser implementado dentro das condições e circunstâncias reais do projeto
Não ambíguo	Exprime fatos objetivos, não opiniões subjetivas
Prioridade determinada	Deve ter importância e prioridade relativas, determinadas em relação aos outros requisitos
Verificável	Pode ser verificado por meio de métodos básicos, como inspeção, testes e simulações

FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

Ao final, Finocchio (2013, p. 69) propõe que ordene os requisitos por grau de prioridade, para facilitar a visualização de requisitos mais importantes de serem atingidos.

No projeto “Implantação de CRM”, os requisitos do produto seriam os seguintes:

FIGURA 57 – REQUISITOS (IMPLANTAÇÃO DE CRM)



FONTE: O Autor (2015)

Pode-se observar que os requisitos do produto do projeto da implantação do CRM compreendem tanto aspectos físicos como funcionais.

2.2.2.1.6 Stakeholders e fatores externos

No quinto segmento do Modelo de Projetos estão os *Stakeholders* e fatores externos. Os *Stakeholders* são todas as pessoas que não estão sob subordinação do gerente de projetos, mas podem influenciar na execução do projeto, e os fatores externos, tais como clima ou ritmo de trabalho, podem também afetar o andamento do projeto. (FINOCCHIO, 2013, p. 72).

FIGURA 58 – EXTERNOS (PROJECT MODEL CANVAS)



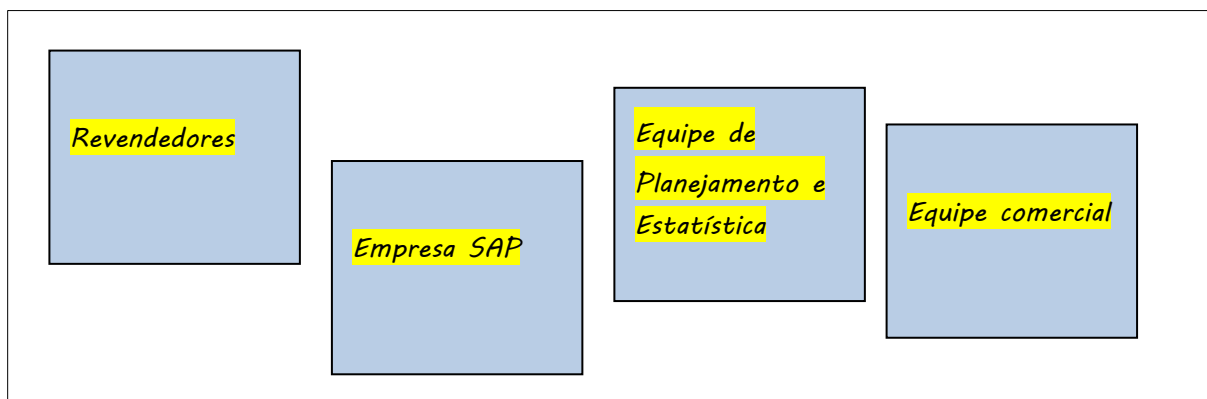
FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

Finocchio (2013, p. 72) alerta que se deve atentar em somente informar no quadro aqueles *stakeholders* que não trabalham no projeto, mas que requerem atenção extra, como a pessoa que receberá o produto quando estiver finalizado, chamado de cliente, e a pessoa que providenciará recursos para executar todo o projeto, chamado de patrocinador do projeto.

Pode-se exemplificar fatores externos como um comportamento de economia, fatores climáticos, disponibilidade de tecnologia, normas regulatórias ou até mesmo características culturais onde o projeto será implementado. (FINOCCHIO, 2013, p. 72).

No caso do projeto “Implantação de CRM”, este segmento poderia ser preenchido da seguinte maneira:

FIGURA 59 – STAKEHOLDERS EXTERNOS E FATORES EXTERNOS (IMPLANTAÇÃO DE CRM)

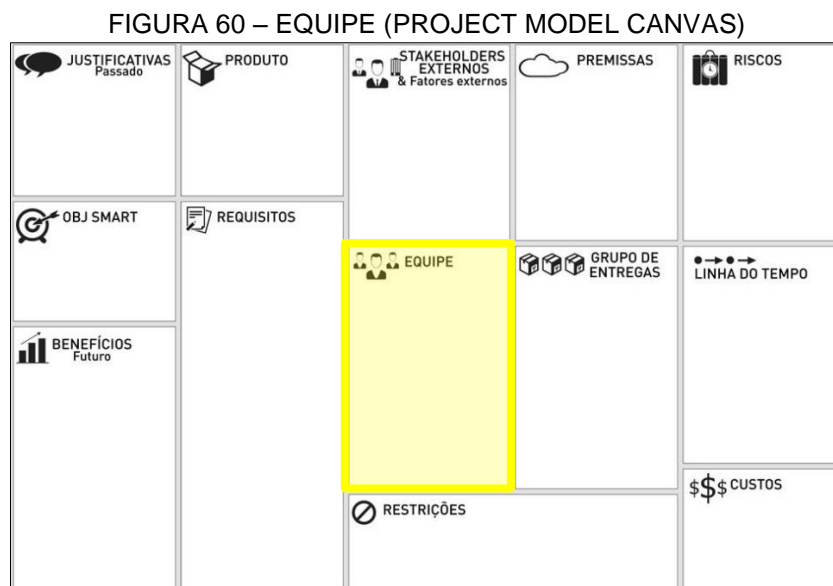


FONTE: O Autor (2015)

Muitos projetos, criados a partir de um componente do quadro do Modelo de Negócios, terão o mesmo indivíduo como cliente e patrocinador, já que a própria organização é a interessada no sucesso do projeto.

2.2.2.1.7 Equipe

O sétimo segmento do quadro do Modelo de Projeto delimita quem trabalha efetivamente no projeto. São todas as pessoas que efetuam alguma entrega no projeto. (FINOCCHIO, 2013, p. 74).



FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

Finocchio (2013, p. 75) explica que os componentes da equipe poderão ser internos como também externos, também usualmente chamados de terceiros, os quais estão fora da esfera da organização, mas fazem parte da equipe, pois efetuam entregas e são gerenciados pelo gerente de projetos.

Para deixar mais claro e acertado, Finocchio (2013, p. 76) propõe a utilização dos seguintes campos para descrever cada recurso da equipe:

QUADRO 10 – DESCRIÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO

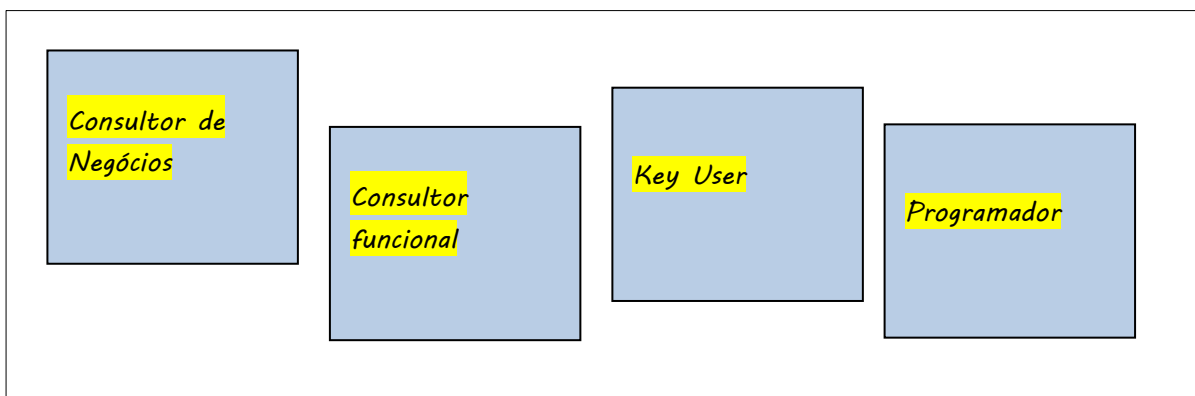
Papel	Descreve qual o papel a ser desempenhado dentro do projeto (ex.: chefe de produção, técnico de software, consultor)
Ferramentas	Descreve todas as ferramentas necessárias para o desenvolvimento das atividades (ex.: MS Project, walkie-talkies, veículos)
Autoridade	Descreve o nível de autoridade dentro do projeto. (ex.: 5 – alto nível, 1 – baixo nível)
Entregas	Descreve todas as entregas que o membro da equipe fará. (ex.: controle de orçamentos, logística, programação)
Habilidades	Descreve as principais habilidades. (ex.: negociação, gestão de projetos, independência, criatividade)
Nomeado	Descreve o nome da pessoa designada para tal cargo. Pode também ser nomeado um candidato futuro ou até mesmo deixar como a ser definido posteriormente.
Disponibilidade	Determina a disponibilidade de tempo do recurso. (ex.: Tempo integral, três dias/sem)

FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

É de suma importância de que todos os responsáveis estejam dentro da esfera de controle do gerente de projetos, para que seja possível o total controle sobre o cronograma de entrega do projeto, já que podem existir membros de outras equipes e outros departamentos da organização, respondendo a outros gestores. Quando se tem este cenário, o gerente de projetos pode não ter autonomia sobre a agenda deste recurso, mas pode tentar influenciá-la. (FINOCCHIO, 2013, p. 79).

Exemplificando, o projeto “Implantação de CRM” teria os seguintes componentes em sua equipe:

FIGURA 61 – EQUIPE (IMPLANTAÇÃO DE CRM)

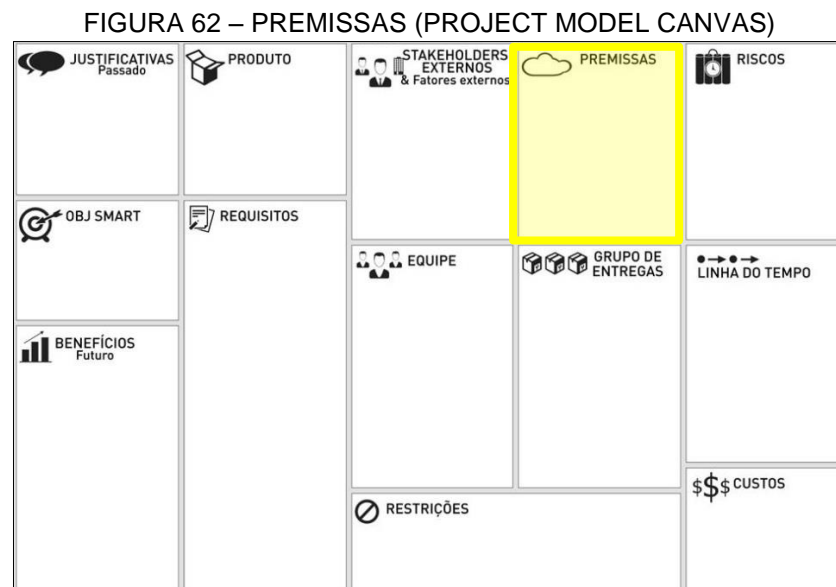


FONTE: O Autor (2015)

Veja-se que devem ser colocados como membros da equipe todos que realizam entregas para o projeto e estão subordinados, mesmo que parcialmente ou temporariamente, ao gerente de projeto.

2.2.2.1.8 Premissas

Finocchio (2013, p. 85) define premissas como suposições arbitrariamente dadas como certas sobre um ambiente externo ao projeto. Fazem referência aos fatores externos e *stakeholders* externos.



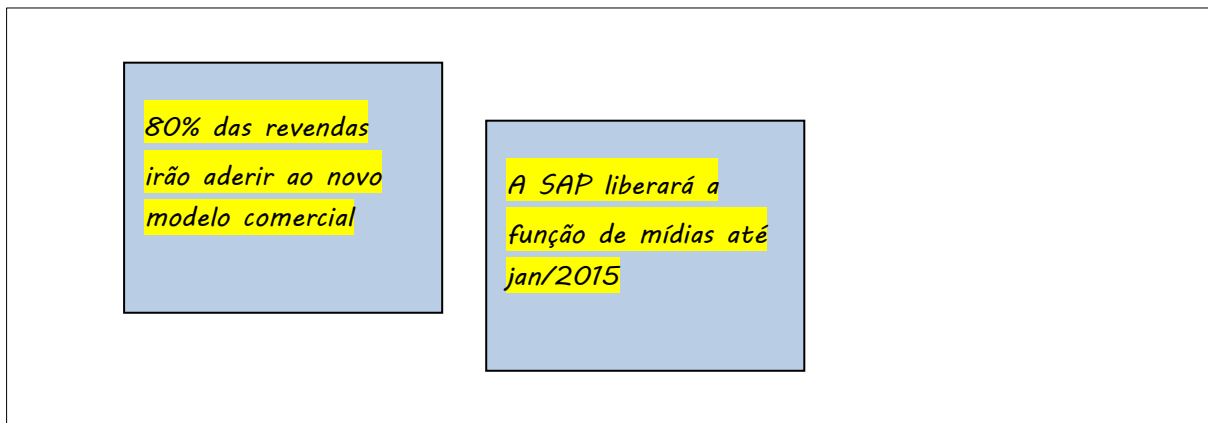
FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

Já que o planejamento do trabalho tem como base o futuro e é feito em condições de incertezas, faz-se necessário formular suposições sobre componentes que não estão sob controle e influência do gerente do projeto.

Realizando premissas, há a proteção tanto para o gerente de projetos, como para todo o restante do quadro de modelo de projetos, já que o projeto somente terá êxito se as condições fixadas como premissas estejam plenamente satisfeitas. (FINOCCHIO, 2013, p. 85).

No caso do projeto “Implantação de CRM”, as seguintes premissas foram fixadas:

FIGURA 63 – PREMISSAS (IMPLANTAÇÃO DE CRM)



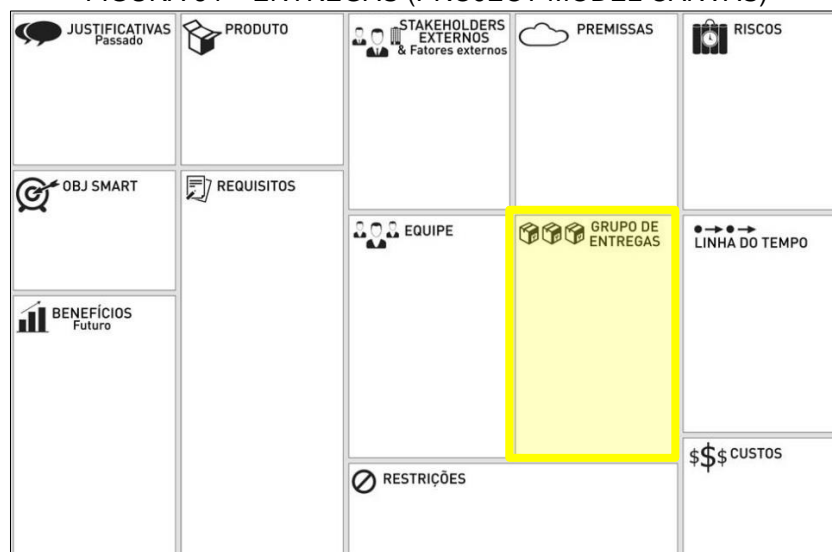
FONTE: O Autor (2015)

Veja-se que a premissa “80% das vendas irão aderir ao novo modelo comercial” faz referência direta ao *stakeholder* externo “revendedores”, pois caso não houvesse uma premissa como esta, provavelmente o projeto não poderia ser implantado com sucesso, já que poderia haver risco grande de não adesão ao novo modelo comercial.

2.2.2.1.9 Grupo de entregas

Para gerar determinado produto ou serviço, é necessário dividi-lo em partes menores, as chamadas entregas, que serão atribuídas aos diferentes membros da equipe de acordo com as suas especialidades. (FINOCCHIO, 2013, p. 88).

FIGURA 64 – ENTREGAS (PROJECT MODEL CANVAS)

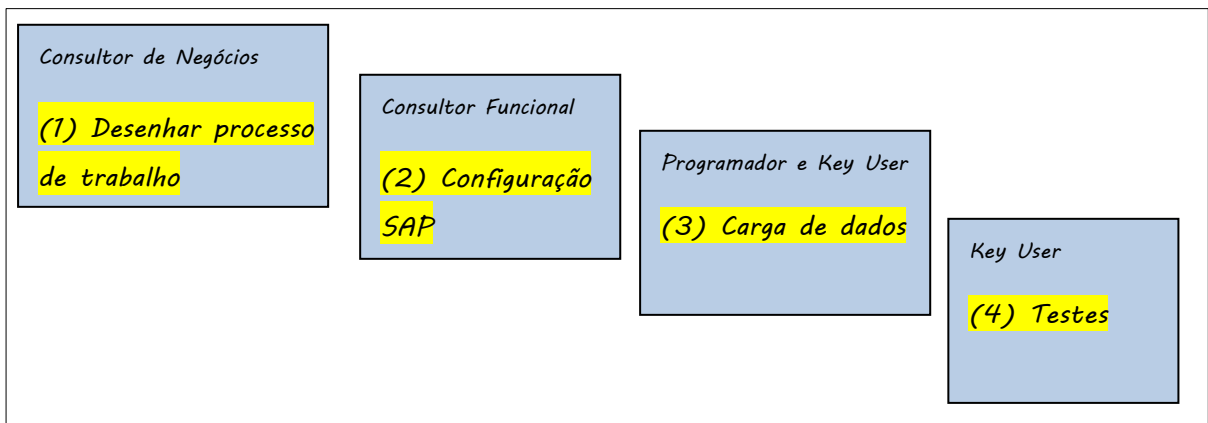


FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

Deve-se organizar as entregas em grupos, para possibilitar o entendimento mais claro da visão do projeto como um todo. Do mesmo modo, deve-se colocar em ordem de finalização, ou seja, quais são as primeiras entregas, segundas e assim por diante, até chegar ao último grupo de entrega. (FINOCCHIO, 2013, p. 88).

No exemplo de Modelo de projetos, o projeto “Implantação de CRM”, apresenta os seguintes grupos de entregas:

FIGURA 65 – GRUPO DE ENTREGAS (IMPLANTAÇÃO DE CRM)



FONTE: O Autor (2015)

Nota-se que todas as entregas do projeto estão diretamente relacionadas com executor da tarefa e é possível observar uma hierarquia de execução, sendo a primeira “Desenhar processo de trabalho” e a última “Testes”.

2.2.2.1.10 Restrições

Finocchio (2013, p. 91) define restrições como limitações de qualquer origem, tanto advindas de entidades externas como de dentro da própria organização.

FIGURA 66 – RESTRIÇÕES (PROJECT MODEL CANVAS)



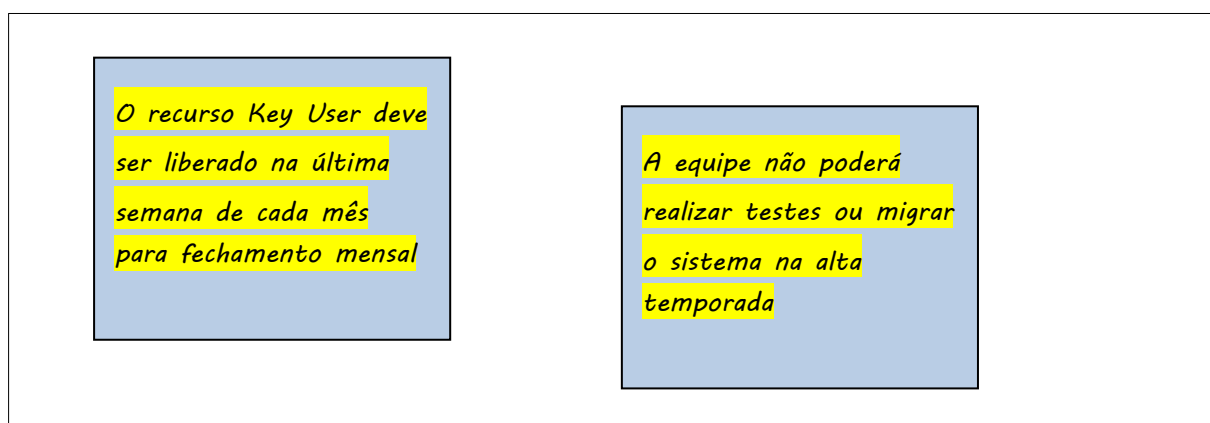
FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

Para entender melhor as restrições do projeto, Finocchio (2013, p. 92) propõe a reflexão acerca do motivo pelo qual não se pode entregar o trabalho antes do prazo estipulado.

Deve-se evitar informações vagas e incompletas, como por exemplo, um determinado projeto poderia apresentar a seguinte restrição: “remoção de entulhos”. Entretanto, é importante descrever uma restrição mais completa e correta, como por exemplo: “somente será possível remover os entulhos no período de segunda a sexta-feira, das 9h00 às 11h00 e das 14h00 às 17h00”. (FINOCCHIO, 2013, p. 93).

O exemplo do projeto “Implantação de CRM” poderia apresentar as seguintes restrições:

FIGURA 87 – RESTRIÇÕES (IMPLANTAÇÃO DE CRM)



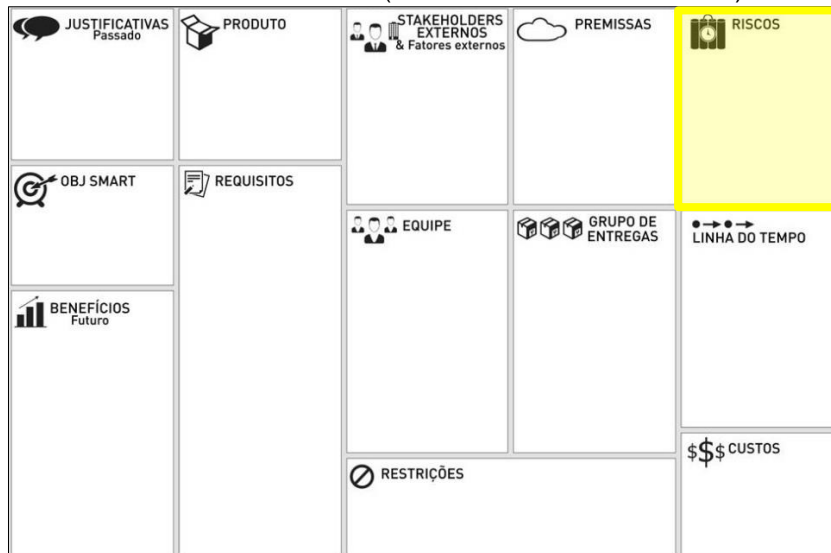
FONTE: O Autor (2015)

Finocchio (2013, p. 93) ressalta, também, que toda restrição deve ser específica, indicar quem sofre a limitação da restrição, e sempre que possível, seja a mesma quantificada e indicado o responsável pela imposição da restrição.

2.2.2.1.11 Riscos

Os riscos são definidos a partir de todas as incertezas que efetivamente afetam os objetivos do projeto. Devem ser identificados e avaliados, e deve-se desenvolver respostas para os riscos mais relevantes e implantá-las, minimizando os riscos sobre o Modelo de Projetos. (FINOCCHIO, 2013, p. 97).

FIGURA 68 – RISCOS (PROJECT MODEL CANVAS)



FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

Para efetuar avaliação mais assertiva de cada risco do projeto, deve-se realizar a descrição do risco por meio de seis elementos: (1) descrição do risco, (2) causa, sendo esta a razão pela qual o risco existe, (3) seu efeito, ou seja, as consequências do risco, (4) probabilidade e (5) impacto, podendo ser categorizados por notas de 1 a 10, onde 1 indica a baixa probabilidade ou impacto e 10 indica alta probabilidade ou impacto, e (6) resposta possível, pela qual se visa encontrar forma de diminuir ou até mesmo eliminar este risco do Modelo de Projeto.

No projeto “Implantação de CRM”, foram definidos os seguintes riscos:

FIGURA 69 – RISCOS (IMPLANTAÇÃO DE CRM)

<p>Risco: Revendas grandes podem atrasar a adesão</p> <p>Causa: Grande número de atendimentos</p> <p>Efeito: Atraso no cronograma</p> <p>Probabilidade: 3</p> <p>Impacto: 7</p>	<p>Risco: SAP pode atrasar liberação de mídias sociais</p> <p>Causa: Priorização de outros projetos</p> <p>Efeito: Produto sem um requisito principal</p> <p>Probabilidade: 2</p> <p>Impacto: 9</p>	<p>Risco: Baixa qualidade dos dados mestres</p> <p>Causa: Dados não padronizados</p> <p>Efeito: Erro de análise</p> <p>Probabilidade: 4</p> <p>Impacto: 10</p>
--	--	---

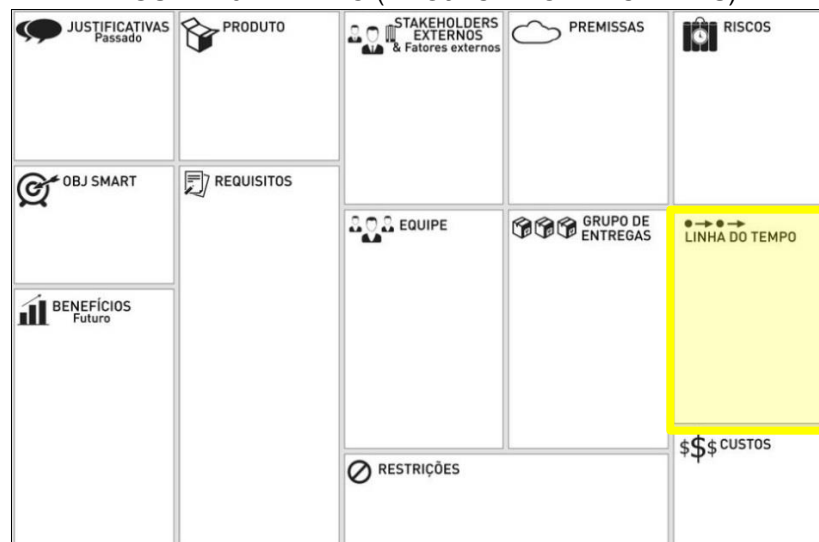
FONTE: O Autor (2015)

Deve-se buscar formas de minimizar os riscos, como por exemplo, no caso do projeto “Implantação de CRM”, o risco da SAP atrasar a liberação da funcionalidade de mídias sociais pode ser minimizado mediante um acordo contratual, pelo qual se estipulam multas no caso de haver atrasos ou não entregas de requisitos do produto.

2.2.2.1.12 Linha do tempo

A linha do tempo pode ser estabelecida por meio de medição baseada no julgamento das pessoas que estão elaborando o quadro, com base nas informações que já possuem nos segmentos anteriores. (FINOCCHIO, 2013, p. 107).

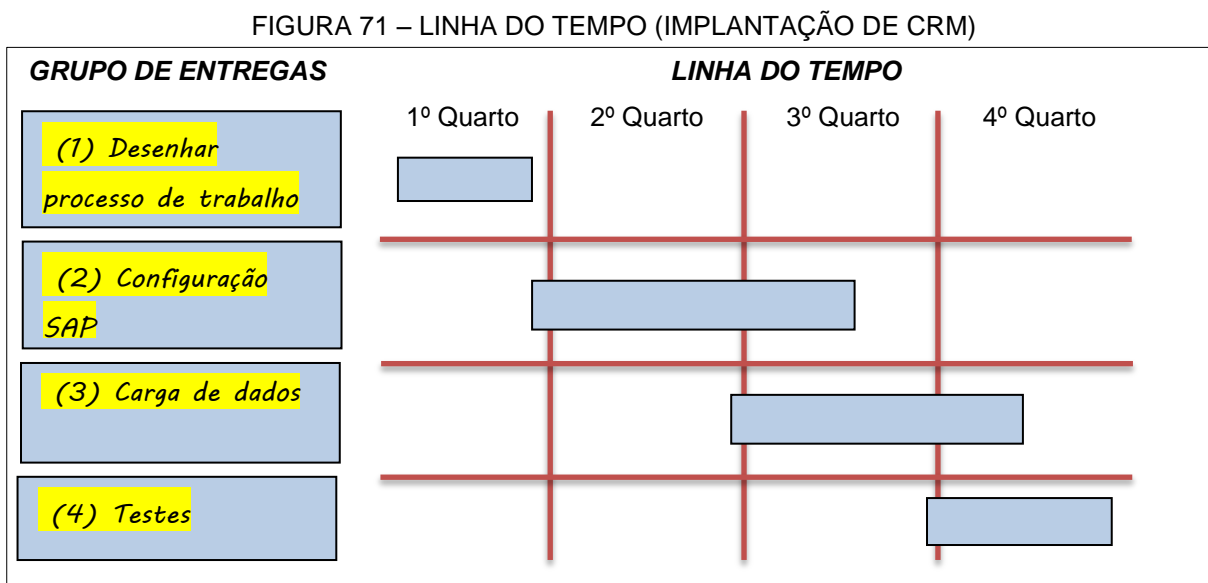
FIGURA 70 – TEMPO (PROJECT MODEL CANVAS)



FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

De acordo com Finocchio (2013, p. 111), a linha de tempo pode ser dividida em quatro partes iguais e deve fazer referência direta ao grupo de entregas. Com isso, as entregas devem ser reordenadas, colocando-as em uma escala ordinal de tempo. A linha do tempo deverá ser projetada por meio de barras, simplificando o entendimento de quando inicia e quando termina cada grupo de tarefas.

No exemplo de Modelo de projetos, o projeto “Implantação de CRM”, apresenta a seguinte linha do tempo:



FONTE: O Autor (2015)

Desta forma, é possível ver de forma sucinta, o cronograma de projetos, sendo informado quando será iniciado, quais são as tarefas seguintes e qual é a data provável de encerramento do projeto.

2.2.2.1.13 Custos

A proposta de realizar o plano de gerenciamento de projetos por meio do quadro de modelo de projeto é a simplicidade e apresentar informações breves que possibilitam olhar o projeto como um todo, tornando possível ter entendimento pleno sobre qualquer projeto a ser gerenciado.

Assim como nos segmentos anteriores do quadro de modelo de projetos, Finocchio (2013, p. 112) propõe que a precisão dos custos também será estimada de maneira resumida.

FIGURA 72 – CUSTOS (PROJECT MODEL CANVAS)



FONTE: Adaptado de Finocchio (2013)

Para facilitar ainda mais o entendimento, Finocchio (2013, p. 112) recomenda que os custos sejam avaliados por entrega ou grupos de entregas, podendo-se, ainda, decompor os custos de cada pacote de trabalho, incorporando ao total uma reserva proporcional ao risco de execução deste projeto.

No exemplo do projeto “Implantação de CRM”, foram definidos os seguintes custos, estruturados pelos grupos de entregas:

FIGURA 73 – CUSTOS (IMPLANTAÇÃO DE CRM)

<p>(1) <i>Desenhar processo de trabalho</i> .. \$500</p> <p>(2) <i>Configuração SAP</i> \$900</p> <p>(3) <i>Carga de dados</i> \$700</p> <p>(4) <i>Testes</i> \$300</p> <p>(=) <i>Total</i> \$2Milhões e 400 mil</p>	
--	--

FONTE: O Autor (2015)

Outra escolha recorrente para a decomposição dos custos do projeto é separá-lo em três grandes categorias: trabalho, materiais e contratações. (FINOCCHIO, 2013, p. 112).

A escolha da melhor forma de categorização do segmento de custos do modelo do projeto dependerá das especificidades do projeto e da cultura organizacional.

2.2.2.2 Integração do modelo de projetos

Após a fase de concepção do quadro de modelo de projeto, inicia-se a fase de integração. Finocchio (2013, p. 131) propõe repassar a análise por todo o quadro de modelo de projetos, questionando e organizando as conclusões em blocos.

Caso haja pontos que, após os questionamentos, mostrem-se falhos ou incompletos, deve-se procurar a resolução destes problemas, a fim de tornar o plano de projeto mais forte. (FINOCCHIO, 2013, p. 131).

O primeiro bloco é composto pelos segmentos “justificativas”, “objetivo” e “benefícios”. É a análise de suficiência e necessidade, fazendo uma consistência entre os três segmentos. As justificativas devem fazer referência somente ao passado, antes do projeto. Os benefícios, ao contrário, falam do futuro após a implantação do projeto. Dessa maneira, a realização do objetivo do projeto é a ponte que transporta do passado com problemas para o futuro com benefícios e geração de valor. Desta forma, deve-se verificar se o objetivo é suficiente para levar a situação ruim para a situação almejada. (FINOCCHIO, 2013, p. 131).

O segundo bloco que se deve questionar é “produto” e “requisitos”. Deve-se verificar se o objetivo do projeto é compatível com o produto gerado pelo projeto. Os requisitos, na sua maior parte, são aqueles que caracterizam o produto do projeto segundo necessidades e desejos do cliente. Dessa maneira, ao preencher requisitos, deve-se estar atento a quais produtos foram mencionados como sendo os principais do projeto e refletir a respeito de quais importantes características devem ser incorporadas a este produto. (FINOCCHIO, 2013, p. 133).

O terceiro bloco é composto pelos segmentos de “premissas” e “stakeholders e fatores externos”. É a verificação acerca da existência de premissas suficientes para todos os stakeholders externos e fatores externos. As premissas trazem em si uma dose de incerteza sobre o ambiente externo, não controlado pelo gerente de projeto. Para que o planejamento possa ser levado a cabo, algumas suposições precisam ser dadas como certas sobre o ambiente externo. Dessa maneira, uma maneira de se criar premissas relevantes seria perguntar-se o que está sendo esperado de cada um dos stakeholders externos, bem como elaborar suposições a respeito do ambiente externo. (FINOCCHIO, 2013, p. 134).

O quarto bloco de integração é composto pelo segmento “equipe” e “grupo de entregas”. As entregas somente podem ser produzidas pelos membros da

equipe. Se há alguma entrega que não é produzida por membros da equipe do projeto, então provavelmente ou existe problema de patrocínio (subordinação inadequada de recursos), ou problemas de definição de escopo. Deve ter absoluta certeza, então, de que as entregas serão mesmo realizadas por membros da equipe. (FINOCCHIO, 2013, p. 135).

O quinto bloco de integração é composto pelo segmento “equipe”, “grupo de entregas” e “restrições”. As restrições obrigatoriamente limitam o trabalho (entregas) realizado pela equipe. Portanto, quanto maior o número de restrições, maior será o impacto no término de cada grupo de entregas. (FINOCCHIO, 2013, p. 136).

O sexto bloco de integração é de “riscos” e “premissas”. Por mais que o risco possa ser gerado por outros segmentos do quadro do modelo de projeto, são as premissas que afetarão diretamente o segmento de riscos. As entregas representam trabalho a ser feito no futuro, portanto também possuem riscos associados. (FINOCCHIO, 2013, p. 138).

O sétimo e último bloco é composto pelo segmento de “linha do tempo” e “custos”. Deve-se atentar para que todas as entregas estejam compostas no segmento de custos. Além disso, cronograma e custos estão intimamente ligados, ou seja, caso haja esforço maior para entregar determinada tarefa em menor tempo, pode-se ter uma aceleração no cronograma do projeto - consequentemente há gasto de investimento maior. (FINOCCHIO, 2013, p. 144).

2.2.2.3 Resolução de travamentos no modelo de projetos

Ao realizar a concepção ou integração do modelo de projetos, Finocchio (2013, p. 151) adverte que pode haver problemas na concepção ou resolução dos segmentos do quadro, como por exemplo, no momento de listar benefícios não foi encontrado nenhum benefício que gerasse valor.

Também é possível encontrar problemas de requisitos do produto, ou seja, o cliente ou a organização não foi capaz de identificar requisitos. Deve-se marcar outro momento para discutir esse assunto diretamente com o cliente e entender quais são realmente os requisitos do produto. (FINOCCHIO, 2013, p. 157).

Outro ponto comum onde há travamento é no grupo de entregas. Algumas equipes não conseguem determinar quais são os grupos de entregas do projetos,

significando que a equipe de projeto carece de domínio técnico. (FINOCCHIO, 2013, p. 162).

Quando há travamento no modelo de projetos, Finocchio (2013, p. 151) propõe que o problema seja repassado para a pessoa que possui autoridade, responsabilidade, disponibilidade e conhecimentos suficientes para tratar este problema, e após, deve-se alterar o quadro de modelo de projetos com a resolução encontrada, a fim de avançar na concepção do plano.

3 ESTUDO DE CASO

Para demonstrar a aplicabilidade da utilização da modelagem de negócios com a modelagem de projetos, optou-se em aplicar as duas metodologias em conjunto dentro de uma empresa familiar, a fim de reestruturá-la e recolocá-la no mercado.

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa em questão trata-se de um estúdio de artes que mantém suas atividades desde 1988, possibilitando crianças e adultos o aprendizado e aperfeiçoamento do desenho, utilizando metodologia de ensino individualizado, respeitando a singularidade, o ritmo e as necessidades de cada aluno.

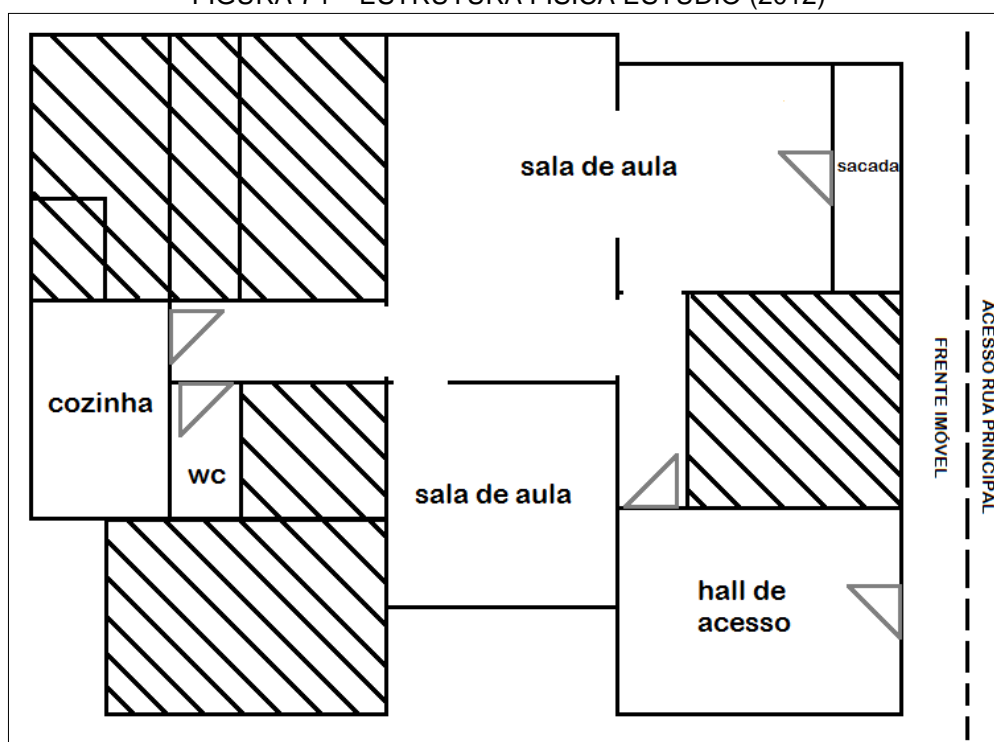
Cada curso é moldado pelo professor e pelo aluno, com foco no melhor aproveitamento e aprendizado. As aulas possuem duração de 2 horas e cada professor atende, ao mesmo tempo, no máximo 10 alunos.

Em sua gama de cursos, destacam-se os cursos para crianças, o curso de desenho artístico e o curso preparatório para vestibulares.

As atividades administrativas e pedagógicas eram realizadas somente pelo único sócio do estúdio de Artes, que dividia seu tempo em três principais funções: professor, comercial e administrativo, trabalhando de segunda à sábado, com uma média de 24 horas semanais.

A estrutura física do estúdio apresentava a seguinte composição:

FIGURA 74 – ESTRUTURA FISICA ESTÚDIO (2012)



FONTE: O Autor (2015)

Com duas salas de aula, o estúdio comportava o máximo de 14 alunos simultaneamente, entretanto, considerando que o máximo de alunos que um professor consegue atender é de dez alunos e somente existia um professor, o estúdio apresentava a limitação de dez alunos por horário de aula.

Com relação aos horários para aulas, o estúdio apresentava a seguinte disponibilidade:

QUADRO 11 – TABELA DE HORARIOS ESTÚDIO (2012)

	SEG	TER	QUA	QUI	SAB
Manhã		09h às 11h		09h às 11h	08h às 10h 10h às 12h
Tarde	14h às 16h	14h às 16h	14h às 16h	14h às 16h	
Noite	19h às 21h		19h às 21h		

FONTE: O Autor (2015)

Ainda, o atendimento comercial era realizado somente nos horários de aula, ocasionando perdas de possíveis clientes que não encontravam atendimento nos horários comerciais usuais, ou seja, segunda à sexta-feira, das 09h00 às 12h00 e das 14h00 às 18h00.

Todos os cursos oferecidos pelo estúdio possuíam a mesma estrutura de comercialização. O cliente realizava o pagamento antecipado das aulas que iria cursar no mês corrente, sendo que este valor variava conforme a quantidade de aulas semanais:

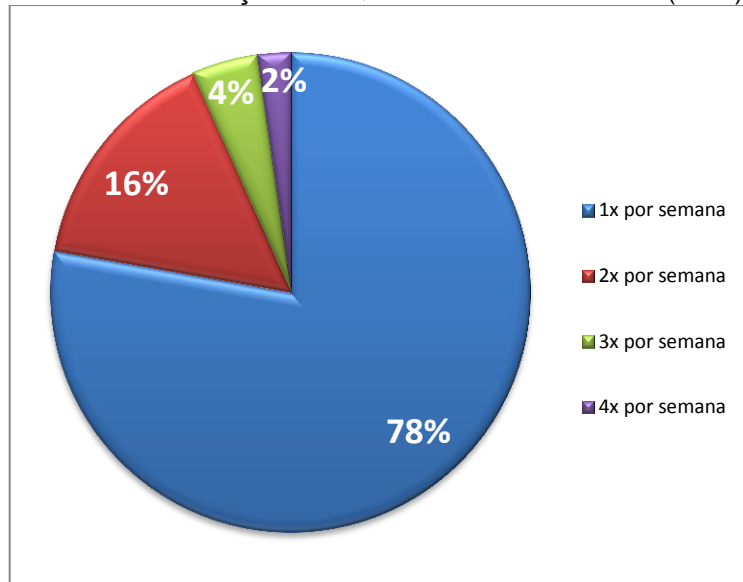
QUADRO 12 – PREÇOS DE COMERCIALIZAÇÃO (2012)

Aulas por semana	Quant de horas/mês	Pagamento até o dia 05	Pagamento após o dia 05
1x	8h	R\$ 150	R\$ 165
2x	16h	R\$ 270	R\$ 295
3x	24h	R\$ 405	R\$ 445
4x	32h	R\$ 540	R\$ 590

FONTE: O Autor (2015)

Os clientes, quase em sua totalidade, optavam por realizar o curso na categoria “1x por semana”:

GRÁFICO 1 – OPÇÃO DE QUANTIDADE DE AULAS (2012)

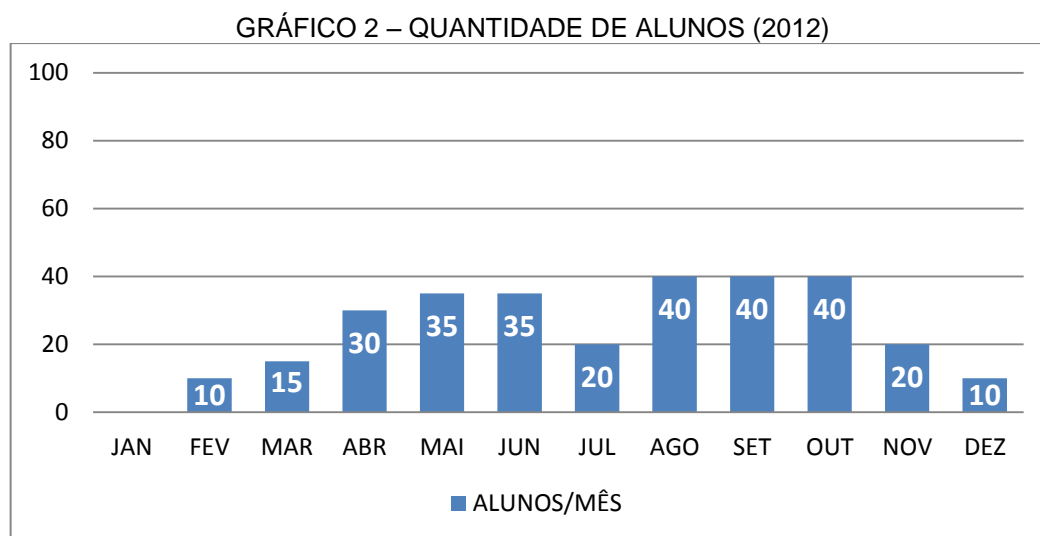


FONTE: O Autor (2015)

O controle administrativo e financeiro do estúdio era realizado de forma totalmente manual, com fichas de controle pedagógicas e financeira por aluno em papel, o que ocasionava demora para realização do fechamento mensal, o qual ficava suscetível a erros.

O recebimento das mensalidades dos alunos era realizado por dinheiro ou cheque no próprio estúdio, ou ainda, por meio de depósito bancário diretamente na conta corrente do professor.

Com a disponibilidade de horários semanais, o estúdio comportava no máximo 100 alunos mensais, entretanto a pratica se apresentava da seguinte maneira:



FONTE: O Autor (2015)

Desta forma, considerando o número de alunos mensais, o estúdio encontrava o seguinte fluxo de caixa no ano de 2012:

TABELA 3 – FLUXO DE CAIXA (2012)

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1. RECEITA TOTAL	0,00	1.500,00	2.250,00	4.500,00	5.250,00	5.250,00	3.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	3.000,00	1.500,00
2. DESPESA TOTAL	-3.730,00	-3.780,00	-3.780,00	-3.780,00	-3.830,00	-4.330,00	-3.830,00	-3.830,00	-3.780,00	-3.780,00	-3.780,00	-4.280,00
2.1 ALUGUEL	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00
2.2 MATERIAIS DIVERSOS	-50,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00
2.3 ENERGIA	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
2.4 TELEFONE	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00
2.5 MATERIAL LIMPEZA	-30,00	-30,00	-30,00	-30,00	-30,00	-30,00	-30,00	-30,00	-30,00	-30,00	-30,00	-30,00
2.6 PUBLICIDADE	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00
2.7 EVENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-500,00
2.8 PRO LABORE	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00
3. SALDO NO PERÍODO	-3.730,00	-2.280,00	-1.530,00	720,00	1.420,00	920,00	-830,00	2.170,00	2.220,00	2.220,00	-780,00	-2.780,00
4. SALDO INICIAL CAIXA	8.800,00	5.070,00	2.790,00	1.260,00	1.980,00	3.400,00	4.320,00	3.490,00	5.660,00	7.880,00	10.100,00	9.320,00
5. FLUXO LÍQUIDO CAIXA	5.070,00	2.790,00	1.260,00	1.980,00	3.400,00	4.320,00	3.490,00	5.660,00	7.880,00	10.100,00	9.320,00	6.540,00

FONTE: O Autor (2015)

Ainda, a publicidade do estúdio antes da reestruturação era somente realizada pelo método boca a boca, pelo qual os próprios alunos repassavam a informação para outros interessados, e ainda por distribuição de flyers nas ruas.

Com isso, o estúdio apresentava o seguinte modelo de negócios:

FIGURA 75 – MODELO DE NEGÓCIOS ESTÚDIO (2012)



FONTE: O Autor (2015)

3.2 PLANEJAMENTO DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

O planejamento da reestruturação da empresa iniciou-se em outubro de 2012, sendo sua implantação fixada para janeiro de 2013.

3.2.1 Reformulação do modelo de negócios

Utilizando o quadro de modelo de negócios do estúdio, buscou-se realizar melhorias a partir da visão do cliente, descobrindo dores e desejos que não estavam sendo solucionados no modelo de negócios atual.

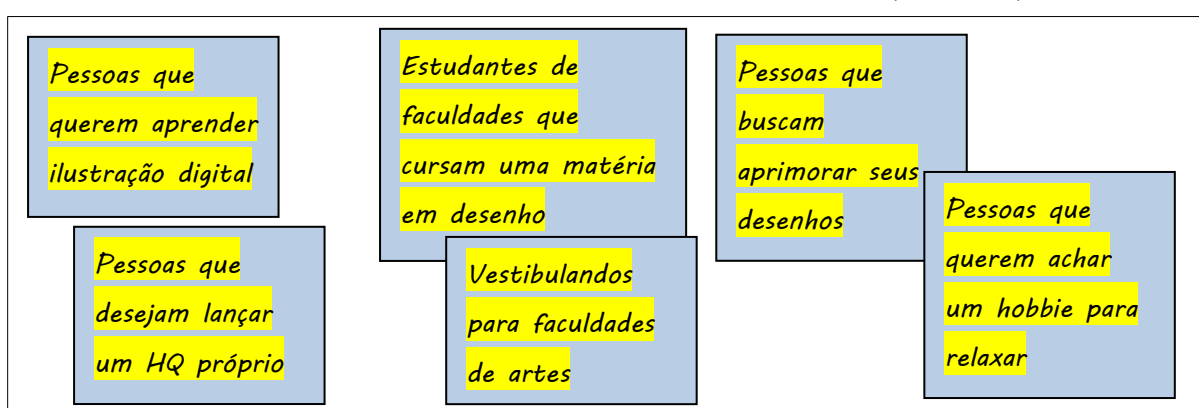
Descobriu-se a existência de um segmento de clientes que não estava sendo atendido, interessado em aprender ilustração digital, mas sem contar com opções no mercado.

Também foi possível observar que cursos como História em Quadrinhos, Moda e Desenho Cômico estavam em alta, mas o modelo atual do estúdio não dispunha de professores especialistas nestas áreas.

Ao mesmo tempo, muitos pais estavam em busca de opções de ensino ou lazer para seus filhos, mas sem contar com publicidade efetiva, poucos efetivamente tratavam o estúdio como uma opção.

Assim, definiram-se os seguintes segmentos de clientes:

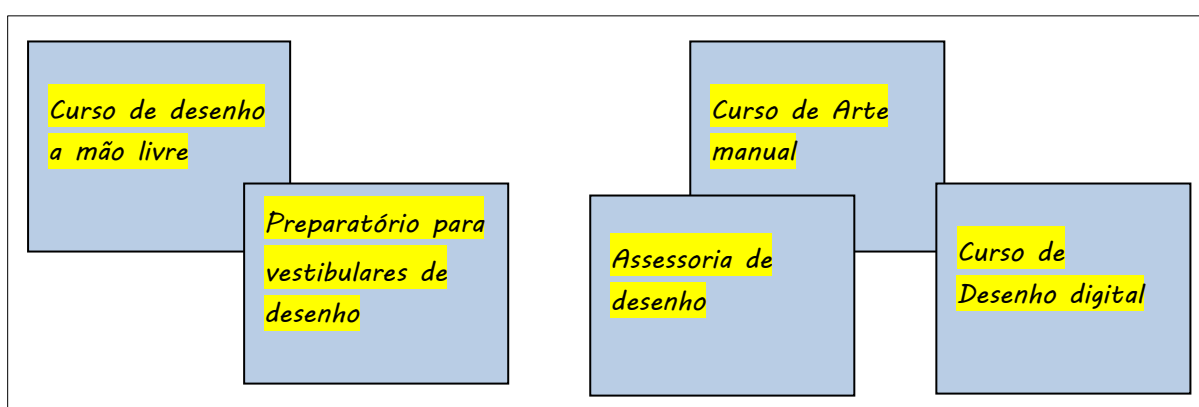
FIGURA 76 – SUGESTÃO SEGMENTOS DE CLIENTES (ESTÚDIO)



FONTE: O Autor (2015)

E as seguintes propostas de valor foram fixadas:

FIGURA 77 – SUGESTÃO PROPOSTA DE VALOR (ESTÚDIO)



FONTE: O Autor (2015)

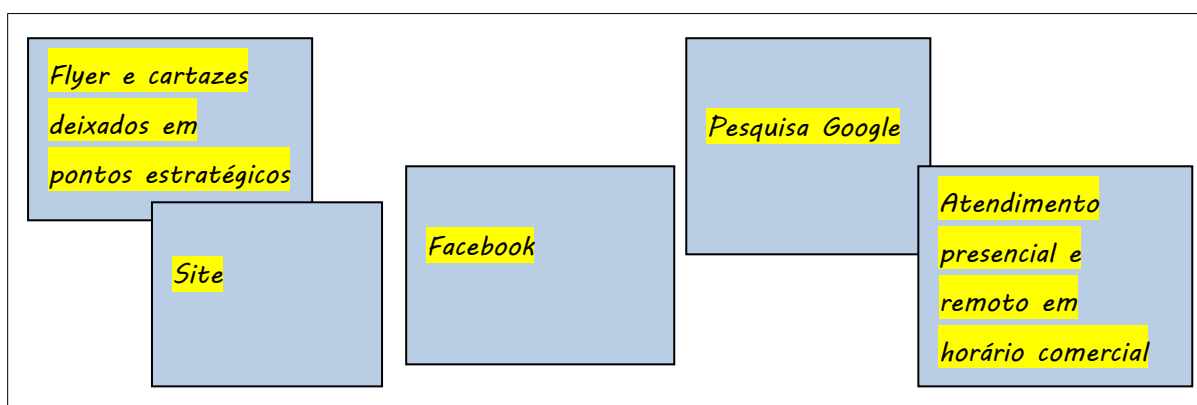
Passou-se então a questionar os canais que ligam as propostas de valor aos segmentos de clientes.

Por meio de pesquisa informal, foi possível observar que grande parte de pessoas não sabia da existência do estúdio, tampouco sabia citar outras escolas de desenho.

Também por pesquisa informal, verificou-se que a principal forma de busca de informação era por pesquisa no Google. Portanto, era de suma importância colocar o estúdio presente tanto no mundo real como no digital.

Foi então definido os seguintes canais de comunicação com o cliente:

FIGURA 78 – SUGESTÃO CANAIS (ESTÚDIO)



FONTE: O Autor (2015)

Para relacionamento do cliente, foi apontado como melhoria a realizar na infraestrutura a criação de uma sala para descanso com serviço de copa para os alunos e acompanhantes.

Também foi proposta a realização de convênios com estacionamentos ao redor da localização do estúdio.

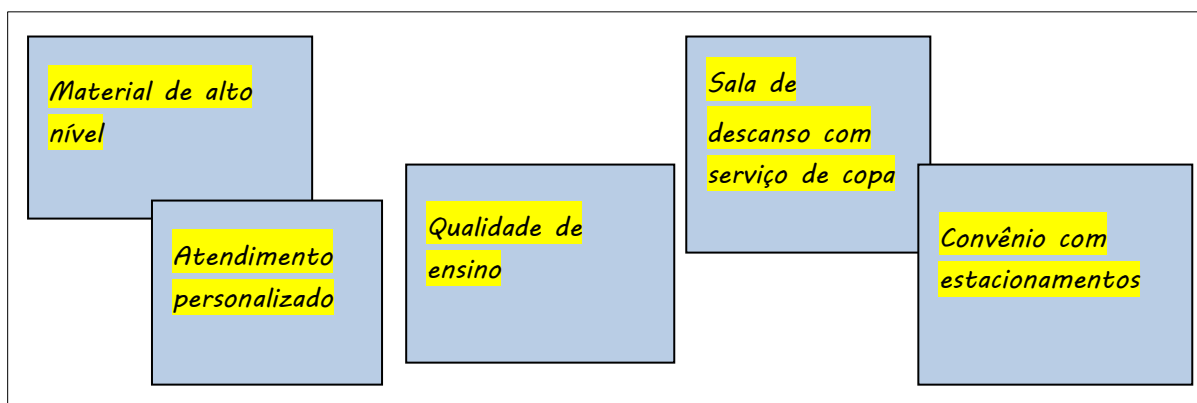
Com a possibilidade de inclusão do estúdio nos meios digitais, pode -se incluir como proposta o atendimento personalizado em tempo real para os clientes, tanto para assuntos administrativos como pedagógicos.

Foi também proposto o aprimoramento do material de apoio para os alunos, o qual deveria passar por reformulação e novo design.

Seria também necessária a contratação de professores especialistas em cada segmento de cursos, contribuindo para a proposta de qualidade de ensino.

Assim sendo, foram fixados os seguintes componentes no segmento de relacionamento com o cliente:

FIGURA 79 – SUGESTÃO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (ESTÚDIO)



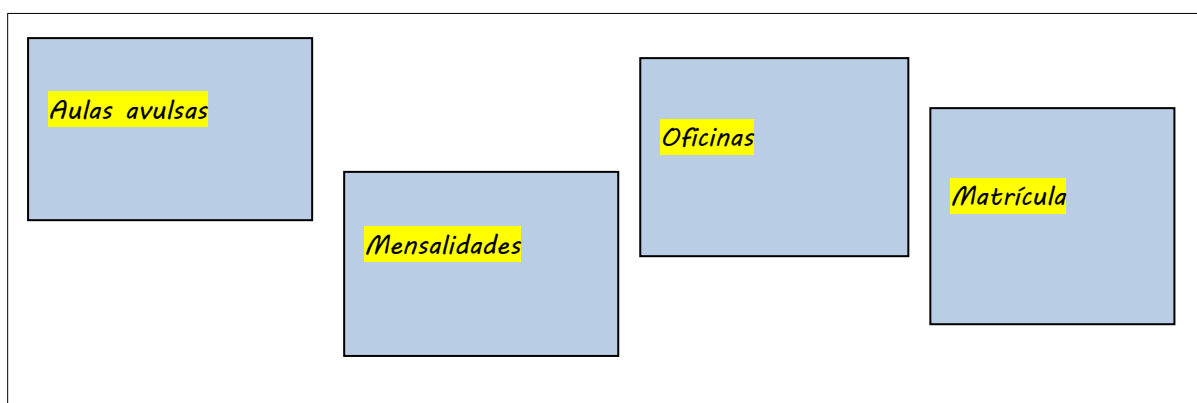
FONTE: O Autor (2015)

Partindo para as fontes de receitas, foi definido que, além da receita de mensalidade dos cursos, seriam incluídas receitas de matrícula e possibilidade de compra de aulas avulsas, normalmente utilizada por estudantes que querem assessoria de desenho e profissionais do mercado.

Também foi definida a criação de oficinas para subsidiar clientes internos e externos com cursos de curta duração.

As fontes de receita foram definidas da seguinte maneira:

FIGURA 80 – SUGESTÃO FONTES DE RECEITAS (ESTÚDIO)



FONTE: O Autor (2015)

Para a aplicabilidade de todas as sugestões propostas nos segmentos acima, seria necessária total reformulação nos recursos principais do estúdio.

Além disso, site e páginas em mídias sociais deveriam ser criados para posicionar o estúdio no mundo digital. Também foi determinada a mudança da marca da empresa para outro nome que desse melhor direcionamento para o público, de uma maneira que pudesse ser facilmente lembrada.

Deveriam ser realizadas compras de computadores para subsidiar o curso de ilustração digital, assim como *tablets* de desenho.

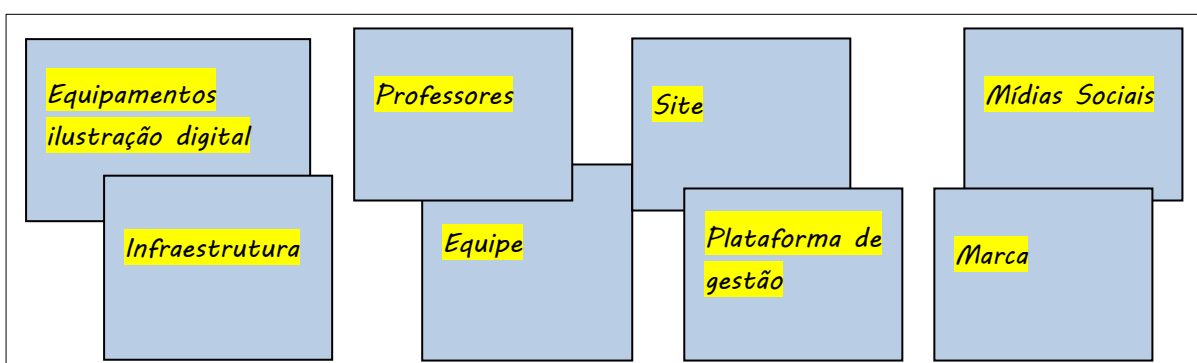
Uma equipe deveria ser contratada para realizar atividades de limpeza, administrativo, coordenação e comercial, assim como professores especializados.

Ao mesmo tempo, seria necessário o desenvolvimento de uma plataforma de gestão para administrar a parte administrativa e pedagógica do estúdio.

Por fim, toda a infraestrutura deveria ser reformulada. Deveria ser reformado todo ambiente do estúdio, pintando paredes e implantando nova rede elétrica, criando espaço de descanso e, ainda, disponibilizando mais um banheiro e novas salas de aula para comportar o aumento de alunos.

Desta forma, os recursos principais foram definidos da seguinte maneira:

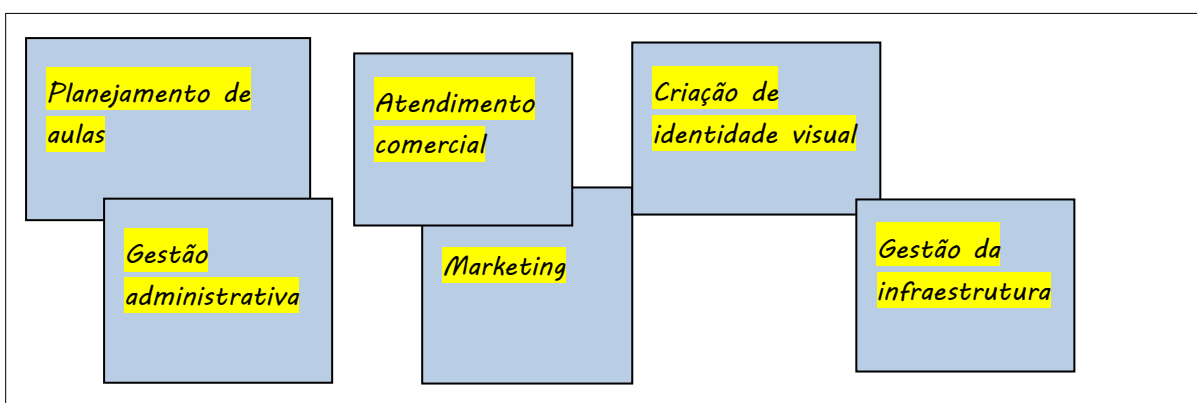
FIGURA 81 – SUGESTÃO RECURSOS PRINCIPAIS (ESTÚDIO)



FONTE: O Autor (2015)

As atividades-chave que seriam desenvolvidas para movimentar todo o modelo de negócios seriam as seguintes:

FIGURA 82 – SUGESTÃO ATIVIDADES-CHAVE (ESTÚDIO)



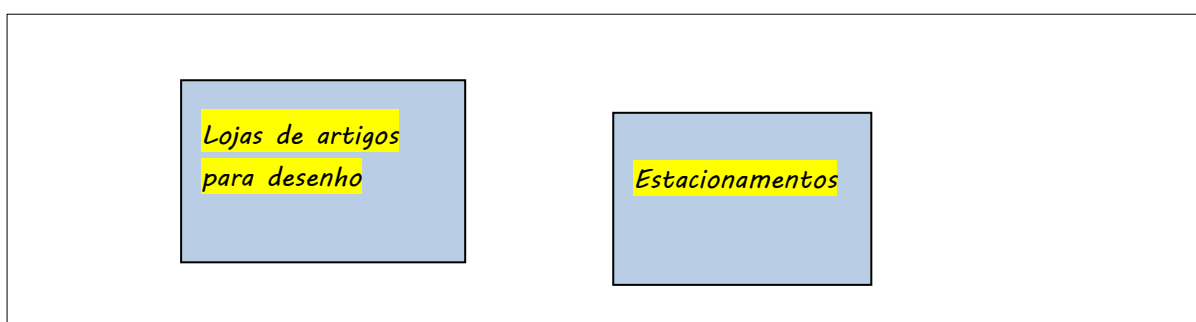
FONTE: O Autor (2015)

Para auxiliar em algumas tarefas, foram sugeridas lojas de artigos para desenho como parceiros para auxiliar no canal de comunicação com o segmento de clientes, possibilitando deixar cartazes e folders nestes estabelecimentos.

Os estacionamentos no entorno foram também selecionados para fazerem parte deste segmento.

Desta forma, as principais parcerias para possibilitar alguns componentes do modelo de negócios proposto foram os seguintes:

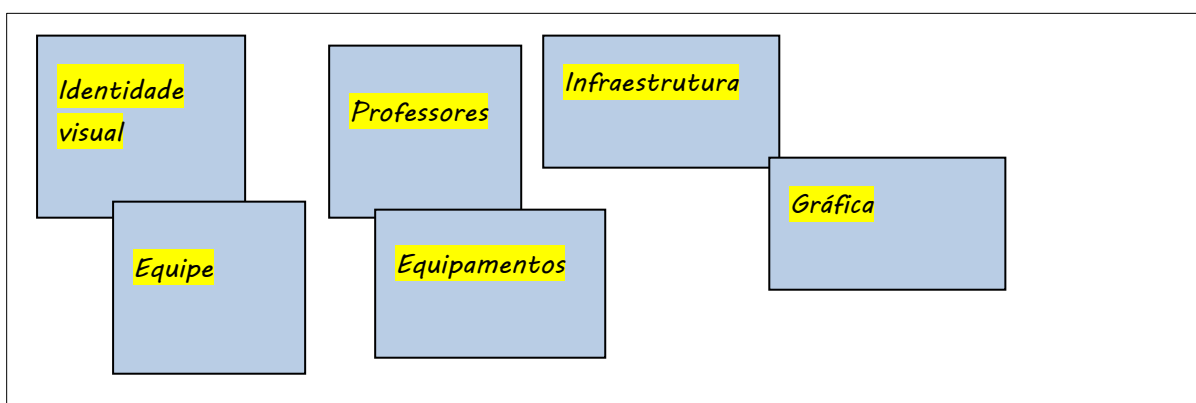
FIGURA 83 – SUGESTÃO PARCERIAS PRINCIPAIS (ESTÚDIO)



FONTE: O Autor (2015)

Para comportar todo o modelo de negócios, foram listados os seguintes itens na estrutura de custo:

FIGURA 84 – SUGESTÃO ESTRUTURA DE CUSTOS (ESTÚDIO)



FONTE: O Autor (2015)

Passando por todos os segmentos, deu-se origem à seguinte proposta de modelo de negócios:

FIGURA 85 – MODELO DE NEGÓCIOS ESTÚDIO (2013)

LOJAS DE ARTIGOS PARA DESENHO ESTACIONAMENTOS	PLANEJAMENTO DE AULAS GESTÃO ADMINISTRATIVA ATENDIMENTO COMERCIAL MARKETING CRIAÇÃO DE IDENTIDADE VISUAL GESTÃO DA INFRAESTRUTURA	CURSO DE DESENHO A MÃO LIVRE PREPARATÓRIO PARA VESTIBULARES DE DESENHO CURSO DE ARTE MANUAL ASSESSORIA DE DESENHO CURSO DE DESENHO DIGITAL	MATERIAL DE ALTO NÍVEL ATENDIMENTO PERSONALIZADO QUALIDADE DE ENSINO SALA DE DESCANSO COM SERVIÇO DE COPA CONVÊNIO COM ESTACIONAMENTOS	PESSOAS QUE QUEREM APRENDER ILUSTRAÇÃO DIGITAL PESSOAS QUE DESEJAM LANÇAR UM HQ PRÓPRIO ESTUDANTES DE FACULDADES QUE CURSAM UMA MATÉRIA EM DESENHO
	EQUIPAMENTOS ILUSTRAÇÃO DIGITAL INFRAESTRUTURA PROFESSORES EQUIPE SITE PLATAFORMA DE GESTÃO MARCA MÍDIAS SOCIAIS		FLYER E CARTAZES DEIXADOS EM PONTOS ESTRATÉGICOS SITE MÍDIAS SOCIAIS PESQUISA GOOGLE ATENDIMENTO PRESENCIAL E REMOTO EM HORÁRIO COMERCIAL	VESTIBULANDOS PARA FACULDADES DE ARTES PESSOAS QUE BUSCAM APRIMORAR SEUS DESENHOS PESSOAS QUE QUEREM ACHAR UM HOBBIE PARA RELAXAR
IDENTIDADE VISUAL PROFESSORES INFRAESTRUTURA		EQUIPE EQUIPAMENTOS GRÁFICA		AULAS AVULSAS OFICINAS
				MENSALIDADES MATRÍCULA

FONTE: O Autor (2015)

Após a criação do quadro completo, foi possível verificar pontos que poderiam ser alterados, contribuindo para o sucesso da nova proposta.

Os professores, ao invés, de serem contratados para fazer parte da equipe do estúdio, são, na realidade, clientes em busca de um espaço agradável e com uma equipe administrativa para oferecer seus serviços, os quais podem ser uma oficina, aula mensal ou até mesmo palestras.

Desta forma, é possível incluir e retirar algumas tarefas e recursos principais para gerenciar o novo modelo de negócios.

Assim, com as alterações, surgiu a proposta do novo modelo de negócios do estúdio, a qual foi aceita para iniciar a gestão dos principais projetos, permitindo a aplicabilidade deste novo modelo de negócios:

FIGURA 86 – MODELO DE NEGÓCIOS ESTÚDIO REFORMULADO (2013)

LOJAS DE ARTIGOS PARA DESENHO ESTACIONAMENTOS	PLANEJAMENTO DE AULAS GESTÃO ADMINISTRATIVA ATENDIMENTO COMERCIAL MARKETING CRIAÇÃO DE IDENTIDADE VISUAL GESTÃO DA INFRAESTRUTURA PESQUISA DE SATISFAÇÃO PESQUISAS DE CURSOS EM ALTA	CURSO DE DESENHO A MÃO LIVRE PREPARATÓRIO PARA VESTIBULARES DE DESENHO CURSO DE ARTE MANUAL ASSESSORIA DE DESENHO CURSO DE DESENHO DIGITAL INFRAESTRUTURA PARA CURSOS E PALESTRAS NA ÁREA DE ARTES	MATERIAL DE ALTO NÍVEL ATENDIMENTO PERSONALIZADO QUALIDADE DE ENSINO SALA DE DESCANSO COM SERVIÇO DE COPA CONVÊNIO COM ESTACIONAMENTOS	PESSOAS QUE QUEREM APRENDER ILUSTRAÇÃO DIGITAL PESSOAS QUE DESEJAM LANÇAR UM HQ PRÓPRIO ESTUDANTES DE FACULDADES QUE CURSAM UMA MATÉRIA EM DESENHO VESTIBULANDOS PARA FACULDADES DE ARTES PESSOAS QUE BUSCAM APRIMORAR SEUS DESENHOS PESSOAS QUE QUEREM ACHAR UM HOBBIE PARA RELAXAR PROFESSORES EM BUSCA DE LOCAL AGRADÁVEL E EQUIPE ORGANIZADA
	EQUIPAMENTOS ILUSTRAÇÃO DIGITAL INFRAESTRUTURA EQUIPE SITE PLATAFORMA DE GESTÃO MARCA MÍDIAS SOCIAIS PROFESSORES		FLYER E CARTAZES DEIXADOS EM PONTOS ESTRATÉGICOS SITE MÍDIAS SOCIAIS PESQUISA GOOGLE ATENDIMENTO PRESENCIAL E REMOTO EM HORÁRIO COMERCIAL	
IDENTIDADE VISUAL PROFESSORES INFRAESTRUTURA		EQUIPE EQUIPAMENTOS GRÁFICA		AULAS AVULSAS MENSALIDADES % SOBRE ALUNOS
				OFICINAS MATRÍCULA

FONTE: O Autor (2015)

3.2.2 Implantação e gerenciamento dos principais projetos






Após a criação do novo modelo de negócios, utilizou-se o modelo de projetos para a gestão dos principais projetos, os quais possibilitaram a reformulação do estúdio.

Definiu-se que principais projetos a serem realizados seriam os seguintes:

- Canais (Site, mídias sociais e serviço de e-mail),
- Reestruturação da infraestrutura

Para não ocasionar desgaste no fluxo de caixa, tampouco exigir que fosse despendido um valor inicial para o cumprimento dos projetos, foi proposto e aceito o seguinte fluxo de projetos:

FIGURA 87 – FLUXO DE PROJETOS (ESTÚDIO)

Projetos	1º Sem/2013	2º Sem/2013	1º Sem/2014	2º Sem/2014
Canais				
Reestruturação infraestrutura				

FONTE: O Autor (2015)

Passou-se então a elaborar cada quadro de modelo de projeto, propiciando gestão mais efetiva e atingimento da proposta do novo modelo de negócios.

3.2.2.1 Projeto Canais

O projeto Canais iniciou-se em janeiro de 2013, compreendendo como principal objetivo a entrega de um site, Facebook e um serviço de e-mail com domínios próprios.

Na modelagem, o projeto obteve o seguinte quadro:

FIGURA 88 – QUADRO DE MODELO DE PROJETO CANAIS

Não existem canais de comunicação on-line	Site, Facebook e serviço de email com domínios próprios	Sócio do Estúdio	App-Google já contratado Facebook já registrado	As ilustrações para o site não ficaram prontas
Entregar site, Facebook e serviço de e-mail até abr/2013	Deve ser utilizada plataforma wordpress para o site	Programador Ilustrador Usuário	1. programação email 2. Esqueleto site 3. Ilustração site e facebook 4. programação site 5. testes	
Melhorar comunicação com os clientes Ser visualizado no mundo virtual	Deve ser utilizada plataforma app-google para serviço de e-mail	Reuniões para resolução de conflitos somente poderão ocorrer nos sábados Ilustrações para o site somente ficaram prontas em mar/2013		1 - \$ 500 2 - \$ 0 3 - \$ 500 4 - \$ 150 5 - \$ 50 Custo Estimado \$ 1.200

FONTE: O Autor (2015)

O principal risco do projeto era o atraso das ilustrações a serem expostas tanto no site como no Facebook. Desta maneira, houve cuidado maior para que estas entregas acontecessem nos prazos estipulados.

Todas as entregas foram cumpridas com êxito, colocando o estúdio no mundo virtual, permitindo assim o alcance dos segmentos de clientes.

Ressalta-se que a implantação do site e Facebook, por si sós, permitiram dobrar o número de alunos matriculados em maio de 2013, comparado com o mesmo período de 2012.

3.2.2.2 Projeto Reestruturação da Infraestrutura

Para propiciar aumento de alunos e permitir ambiente confortável, era de suma importância a execução deste projeto.

A modelagem do projeto foi demonstrada da seguinte maneira:

FIGURA 89 – QUADRO DE MODELO DE PROJETO REESTRUTURAÇÃO INFRAESTRUTURA

<p>Não existem lugares suficientes para alunos</p> <p>Algumas salas não têm tomadas</p> <p>Não existe copa para descanso</p> <p>Carência de pintura</p>	<p>Estúdio remodelado e 100% funcional</p>	<p>Sócio do Estúdio</p>	<p>Haverá fluxo de caixa disponível para este projeto</p> <p>Eletricista e pintor somente cobrarão materiais</p>	<p>Falta de Investimento</p>
<p>Remodelar estúdio, com pintura, elétrica e móveis, utilizando todos os espaços, até jul/2014</p>	<p>Deve utilizar eletrodutos aparentes</p> <p>Deve existir uma biblioteca, cozinha, despensa para materiais, copa para descanso, espaço externo para descanso, dois banheiros e sala de coordenação, e três salas de aula.</p>	<p>Eletricista</p> <p>Pintor</p> <p>Marceneiro</p> <p>Pedreiro</p> <p>Colocador de piso</p>	<p>1. Reformulação do espaço</p> <p>2. Compra de mesas e cadeiras</p> <p>3. Retirar portas</p> <p>4. Reformar banheiro</p> <p>5. Pintura total</p> <p>6. Elétrica</p> <p>7. Chapas de metal para desenhos</p> <p>8. Jogar fora/doar materiais sem uso ou obsoletos</p>	
<p>Propiciar ambiente aconchegante</p> <p>Propiciar sala digital</p> <p>Aumentar disponibilidade de vagas</p>		<p>A reforma, pintura e elétrica somente poderão ser realizadas nos períodos de férias escolares (jan ou jul)</p> <p>O investimento do projeto depende do fluxo de caixa do estúdio</p>	<p>1 - \$ 0</p> <p>2 - \$ 800</p> <p>3 - \$ 0</p> <p>4 - \$ 500</p> <p>5 - \$ 2.000</p> <p>6 - \$ 1.200</p> <p>7 - \$ 600</p> <p>Custo Estimado \$ 5.100</p>	

FONTE: O Autor (2015)

No antigo modelo de projetos, a utilização do espaço físico do estúdio estava limitada a 50% de sua capacidade. Com a adoção do novo modelo de projetos e com a reformulação dos espaços conforme acima indicado, o aproveitamento do espaço físico do estúdio chegou a 100%, viabilizando imediato aumento das vagas disponíveis. Observe-se que o valor do aluguel mensal não foi alterado – todo o espaço já estava disponível, porém subaproveitado.

Destaca-se ainda, a cooperação dos próprios familiares e amigos para realizar as tarefas de pintura e elétrica, sendo somente cobrado o material utilizado. Desta forma, o custo total do projeto foi bastante reduzido.

Além disso, a nova equipe comercial (composta de três pessoas para realizar a coordenação financeira e administrativa) e a implantação dos canais de comunicação com os segmentos de clientes propiciaram aumento imediato do número de alunos mensais. Desse modo, não foi preciso paralisar o projeto por falta de investimento.

3.3 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

A proposta de reformulação do estúdio iniciou-se em outubro de 2012 e seus projetos e alterações de processos aconteceram a partir de janeiro de 2013, tendo sido concluídos em dezembro de 2014.

Uma das metas da nova proposta de reestruturação do modelo de negócios era de atingir 80 alunos mensais nos primeiros 12 meses de execução do novo plano. De forma absolutamente surpreendente, a meta foi atingida já no quinto mês de execução, ou seja, maio de 2013.

Também houve mudança do nome da marca, a qual ficou mais clara e facilmente identificável, possibilitando ao cliente saber exatamente do que se tratam as atividades do estúdio apenas por ler a marca.

Toda a gestão de documentos e e-mails foi repassada para um software na nuvem, utilizando a plataforma *Google Apps for Work*, assim como as fichas pedagógicas e financeiras, deixando para trás as fichas em papel, possibilitando realizar o fechamento do mês em somente duas horas, o que antes levava dias.

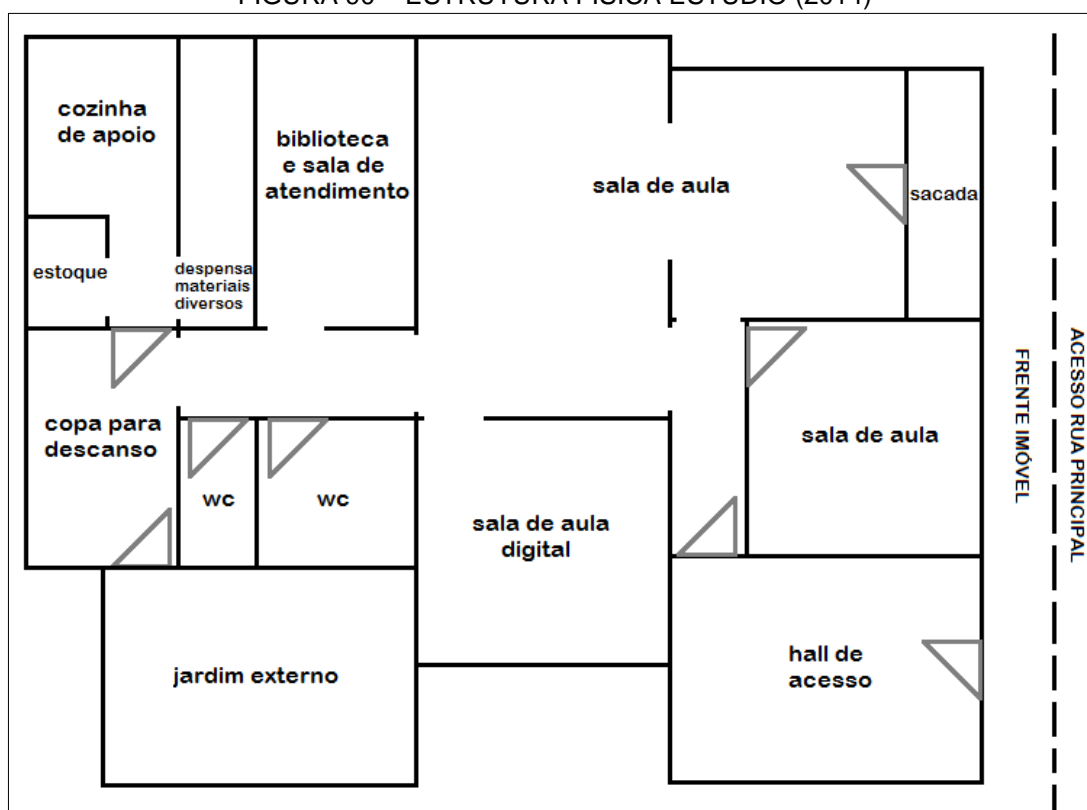
Amigos e familiares contribuíram para o projeto de reestruturação da infraestrutura do Estúdio de Artes, acarretando diminuição radical no investimento em mão de obra.

Houve também reformulação total do Estúdio de Artes. A utilização de 100% do imóvel locado possibilitou a criação de salas de descanso com serviço de copa, dois banheiros totalmente reformados, criação de uma sala digital e duas salas de aula para cursos livres, além de um agradável jardim externo. A retirada e descarte de material obsoleto que estava armazenado em duas salas pequenas viabilizou a criação de arquivo e despensa, otimizando o manejo dos materiais de aula.

Ainda, houve a criação de uma sala de atendimento conjunta com uma biblioteca. Os livros foram harmoniosamente organizados por assunto, otimizando a busca de referências. A criação da sala de atendimento – até então inexistente – deu aspecto mais profissional ao estúdio, na medida em que os alunos e potenciais clientes ganharam sala exclusiva para atendimento. A disponibilidade dos livros minimizou qualquer desconforto em caso de espera pelo atendimento.

A nova estrutura física após a reformulação total do Estúdio de Artes se apresentou da seguinte maneira:

FIGURA 90 – ESTRUTURA FÍSICA ESTÚDIO (2014)



FONTE: O Autor (2015)

Com a nova estrutura em funcionamento, o Estúdio de Artes, que antes comportava no máximo 14 alunos simultaneamente, passou a comportar 22 alunos simultaneamente.

A nova proposta de contratação de professores por meio de contrato de cessão de espaço, com contrapartida de repasse de 60% do faturamento de alunos ao Estúdio de Artes, possibilitou o aumento de professores. Desse modo, enquanto em 2012 havia apenas um professor, após a reformulação o estúdio passou a contar com seis professores especialistas nas diferentes áreas de criação.

Com relação aos horários para aulas, a disponibilidade também aumentou:

QUADRO 13 – TABELA DE HORARIOS ESTÚDIO (2014)

	SEG	TER	QUA	QUI	SAB
Manhã		09h às 11h	09h às 11h	09h às 11h	08h às 10h 10h às 12h
Tarde	14h às 16h	14h às 16h	14h às 16h	14h às 16h	14h às 16h
Noite	19h às 21h	19h às 21h	19h às 21h	19h às 21h	

FONTE: O Autor (2015)

Observe-se que, em horários alternativos, são realizadas palestras e oficinas. A ocupação de horários do estúdio, como um todo, foi bastante otimizada.

Houve criação de equipe composta de uma coordenadora e um assistente financeiro, para realizar atividades administrativas e comerciais do Estúdio de Artes, tornando possível o atendimento em horário comercial, além de ter o funcionamento aos sábados. Também houve contratação de um responsável pela limpeza.

Com a entrada de novos professores, consequentemente novas propostas de cursos surgiram. Em consequência, houve tratamento diferenciado da estrutura de comercialização de cada grupo de cursos, mantendo os valores, sempre que possível, próximos àqueles reajustados do grupo de desenho livre:

QUADRO 14 – PREÇO DE COMERCIALIZAÇÃO (2014)			
Aulas por semana	Quant de horas/mês	Pagamento até o dia 05	Pagamento após o dia 05
1x	8h	R\$ 175	R\$ 190
2x	16h	R\$ 360	R\$ 390
3x	24h	R\$ 480	R\$ 530
4x	32h	R\$ 635	R\$ 690

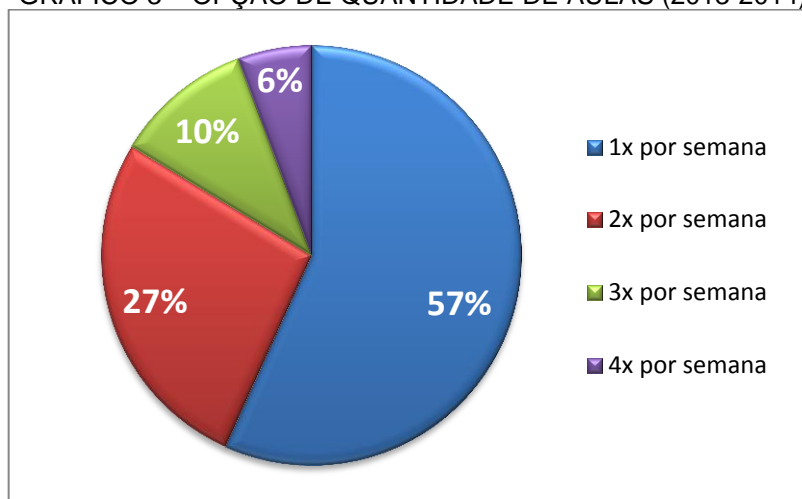
FONTE: O Autor (2015)

A única exceção aos valores cobrados é o curso de ilustração digital. Este possui valores duas vezes maiores do que a média de valores dos cursos do Estúdio de Artes, devido ao custo de infraestrutura necessária para ministrá-lo.

O processo de pagamento continua igual ao de antes da reestruturação, por se mostrar eficiente. Como o cliente precisa realizar o pagamento antecipado das aulas que iria cursar no mês corrente, valor este que variava conforme a quantidade de aulas semanais, a taxa de inadimplência é muito pequena, já que o aluno somente poderá cursar somente com tolerância de um mês em atraso.

Com o novo modelo de negócios, percebeu-se aumento de escolha de aulas em com maior frequência semanal. Se antes a preferência era de aulas uma vez na semana, agora mais de um quarto dos alunos prefere aulas duas vezes na semana:

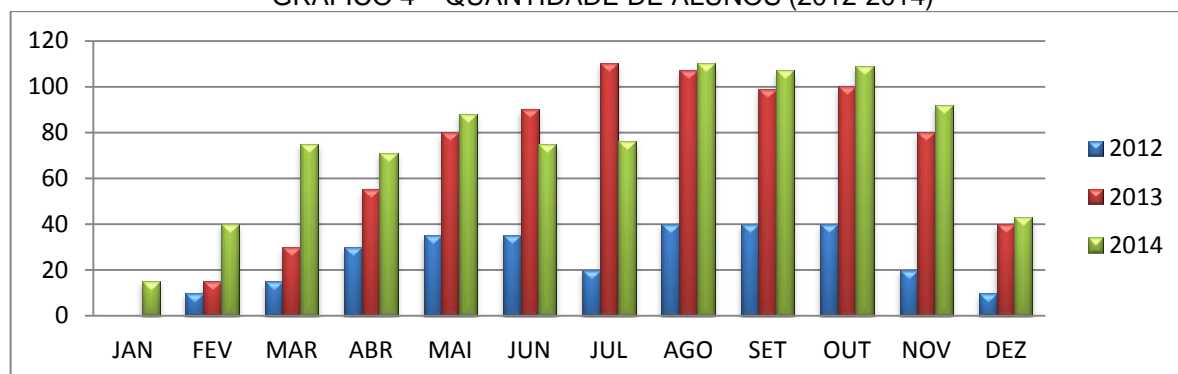
GRÁFICO 3 – OPÇÃO DE QUANTIDADE DE AULAS (2013-2014)



FONTE: O Autor (2015)

Com a estrutura física reformulada, o Estúdio de Artes passou a contar com a disponibilidade máxima de 308 alunos mensais, observando um grande aumento com a implantação do novo modelo de negócios:

GRÁFICO 4 – QUANTIDADE DE ALUNOS (2012-2014)



FONTE: O Autor (2015)

Cumpramos ressaltar que, comparando 2014 com 2013, houve diminuição de alunos nos meses de junho e julho de 2014, por conta da Copa do Mundo 2014.

Desta forma, o novo modelo de negócios permitiu atingir os seguintes fluxos de caixa nos anos 2013 e 2014:

TABELA 4 – FLUXO DE CAIXA (2013)

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1. RECEITA TOTAL	0,00	3.450,00	7.590,00	12.650,00	18.400,00	20.700,00	25.300,00	24.610,00	22.770,00	23.000,00	18.400,00	9.200,00
2. DESPESA TOTAL	-5.080,00	-5.740,00	-7.300,00	-11.190,00	-15.570,00	-16.442,00	-20.417,00	-18.973,00	-18.718,00	-18.349,00	-16.232,00	-14.245,00
2.1 ALUGUEL	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00	-1.400,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00
2.2 MATERIAIS DIVERSOS	0,00	0,00	-300,00	-45,00	-500,00	-330,00	-300,00	-150,00	-400,00	-150,00	-150,00	-150,00
2.3 ENERGIA	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
2.4 TELEFONE	-100,00	-110,00	-140,00	-165,00	-165,00	-167,00	-132,00	-134,00	-165,00	-174,00	-142,00	-110,00
2.5 MATERIAL LIMPEZA	-30,00	-30,00	-30,00	-30,00	-45,00	-45,00	-45,00	-45,00	-45,00	-45,00	-30,00	-30,00
2.6 PUBLICIDADE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00
2.7 EVENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-500,00	-340,00	-200,00	-450,00	0,00	0,00	-600,00
2.8 EQUIPE	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
2.9 PROJETO CANAIS	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.10 PROJETO DIGITAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00
2.11 PROJETO INFRA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.300,00	-880,00	0,00	0,00	-230,00	0,00	-1.125,00
2.12 REPASSE % PROF	0,00	-650,00	-1.880,00	-5.000,00	-7.360,00	-8.100,00	-10.120,00	-9.844,00	-9.108,00	-9.200,00	-7.360,00	-3.680,00
2.13 PRO LABORE	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
3. SALDO NO PERÍODO	-5.080,00	-2.290,00	290,00	1.460,00	2.830,00	4.258,00	4.883,00	5.637,00	4.052,00	4.651,00	2.168,00	-5.045,00
4. SALDO INICIAL CAIXA	6.540,00	1.460,00	-830,00	-540,00	920,00	3.750,00	8.008,00	12.891,00	18.528,00	22.580,00	27.231,00	29.399,00
5. FLUXO LÍQUIDO CAIXA	1.460,00	-830,00	-540,00	920,00	3.750,00	8.008,00	12.891,00	18.528,00	22.580,00	27.231,00	29.399,00	24.354,00

FONTE: O Autor (2015)

TABELA 5 – FLUXO DE CAIXA (2014)

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1. RECEITA TOTAL	3.450,00	9.200,00	17.250,00	16.330,00	20.240,00	17.250,00	17.480,00	25.300,00	24.610,00	25.070,00	21.160,00	9.890,00
2. DESPESA TOTAL	-13.120,00	-12.788,00	-16.287,00	-15.898,00	-17.050,00	-16.676,00	-16.320,00	-20.451,00	-19.088,00	-19.119,00	-17.644,00	-13.724,00
2.1 ALUGUEL	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00
2.2 MATERIAIS DIVERSOS	-250,00	-100,00	-455,00	-550,00	0,00	0,00	-340,00	-200,00	-500,00	-200,00	-305,00	0,00
2.3 ENERGIA	-88,00	-98,00	-96,00	-96,00	-132,00	-134,00	-156,00	-188,00	-96,00	-103,00	-88,00	-90,00
2.4 TELEFONE	-72,00	-80,00	-76,00	-90,00	-132,00	-97,00	-154,00	-98,00	-103,00	-110,00	-103,00	-93,00
2.5 MATERIAL LIMPEZA	-30,00	-30,00	-30,00	-30,00	-45,00	-45,00	-45,00	-45,00	-45,00	-45,00	-30,00	-30,00
2.6 PUBLICIDADE	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00
2.7 EVENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.8 EQUIPE	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
2.9 PROJETO CLIENTE	-250,00	-300,00	-230,00	-100,00	-145,00	-400,00	-133,00	-100,00	0,00	-133,00	-154,00	-600,00
2.10 PROJETO DIGITAL	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00
2.11 PROJETO INFRA	-2.550,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-455,00
2.12 REPASSE % PROF	-1.380,00	-3.680,00	-6.900,00	-6.532,00	-8.096,00	-6.900,00	-6.992,00	-10.120,00	-9.844,00	-10.028,00	-8.464,00	-3.956,00
2.13 PRO LABORE	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
3. SALDO NO PERÍODO	-9.670,00	-3.588,00	963,00	432,00	3.190,00	574,00	1.160,00	4.849,00	5.522,00	5.951,00	3.516,00	-3.834,00
4. SALDO INICIAL CAIXA	24.354,00	14.684,00	11.096,00	12.059,00	12.491,00	15.681,00	16.255,00	17.415,00	22.264,00	27.786,00	33.737,00	37.253,00
5. FLUXO LÍQUIDO CAIXA	14.684,00	11.096,00	12.059,00	12.491,00	15.681,00	16.255,00	17.415,00	22.264,00	27.786,00	33.737,00	37.253,00	33.419,00

FONTE: O Autor (2015)

4 CONCLUSÃO

Buscou-se com a presente monografia, demonstrar que a metodologia proposta por Osterwalder e Pigneur (2011) tem aplicabilidade em reestruturações de empresas não apenas na teoria, como na prática.

Demonstrou-se ainda que aliando a metodologia de modelagem de negócios juntamente com a de modelagem de projetos, pode-se alcançar a excelência em gestão, por serem de fácil entendimento, visuais e intuitivas. O caso acima demonstrado foi aplicado junto a pessoas que não possuíam experiência em gestão, e todos os envolvidos compreenderam e aderiram com entusiasmo ao plano de negócios proposto. Os excelentes resultados apresentados motivaram ainda mais a equipe, o que ajudou a consolidar a proposta.

Cabe, contudo, observar que se deve ter bastante cuidado para não haver acomodação com os resultados obtidos. É certo que a implantação da nova metodologia viabilizou resultados mais que satisfatórios nos primeiros anos de aplicação. Contudo, a tendência natural é de se atingir platô de resultados e, nesse caso, a proposta de modelagem de negócios deve ser revista. A imensa vantagem da nova proposta é que a mesma pode – e deve – ser moldada conforme o tempo, clima, satisfação do cliente e conjuntura econômica do país.

Espera-se que muitos outros projetos executados pela forma proposta possam subsidiar grandes modelos de negócios.

REFERÊNCIAS

AULETTA, Ken. **Googled: A história real da maior empresa do mundo virtual – e como sua ascensão afeta as empresas do mundo real.** Tradução de Débora chaves. Rio de Janeiro : Agir, 2011.

BOOKESS. **Publique seu livro. É fácil, é grátis.** <<http://goo.gl/M57zN>>. Acesso em: 21 mai. 2015.

BUENO, Victor Leonard Gaspar. **Inovação em modelos de negócio: Um estudo sobre a aplicação do Design Thinking na inovação em modelos de negócio.** <<http://goo.gl/V7bJem>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

BUILDBLOG. **Sharp graphic showing the evolution of cell phones.** <<https://goo.gl/Bk64dB>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

EFFECTONUBE. **7 efectivos consejos de Social Media.** <<http://goo.gl/hEudZ3>>. Acesso em: 20 set. 2014.

FERNANDES, Tiago Cavalcanti. **Como montar um canvas.** <<http://goo.gl/bkR9qx>>. Acesso em: 21 set. 2014.

FINOCCHIO Jr, José. **Project model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia.** Rio de Janeiro : Elsevier, 2013. 1ª Edição.

JOBBS. Steve. **Steve Jobs introduces original iPod - Apple Special Event (2001)** <<https://goo.gl/i3Wi7e>>. Acesso em: 23 out. 2014.

KIM, W. Chan. Mauborgne, RENÉE. **A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** São Paulo : Campus, 2005. 13ª Edição

MAIA, Camila. **Amazon reverte prejuízo e lucra US\$ 92 milhões no 2º trimestre.** <<http://goo.gl/V5BCUV>>. Acesso em: 24 jul. 2015.

MICHELLI, Joseph A. **A estratégia Starbucks: 5 princípios para transformar sua empresa em uma experiência extraordinária.** Tradução de Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro : Elsevier, 2007. 4ª Reimpressão.

MICROSOFT. **Um histórico rápido do gerenciamento de projetos.** Disponível em: <<https://goo.gl/mV3MKD>>. Acesso em: 30 mai. 2015.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em modelos de negócio: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Tradução de Raphael Bonelli. Rio de Janeiro : Alta Books, 2011.

RED HAT. **Levando o código aberto para a empresa.** <<http://goo.gl/VslSHa>>. Acesso em: 23 mai. 2015.

RODRIGUES, Jorge Nascimento (coord.). **50 gurus da gestão para o século XXI**. Lisboa : Centro Atlântico, 2005. 1ª Edição.

SANTANDER. **Internet banking Santander**. <<http://goo.gl/4duc>>. Acesso em: 24 mai. 2015.

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. <<http://goo.gl/QMbDkb>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

TECHTUDO. **Fifa 14 para PS4 e Xbox One mostra atletas quase reais em novas imagens**. <<http://goo.gl/9HxUPD>>. Acesso em: 27 jul. 2014.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. **Mind the digital marketing gap**. <<http://goo.gl/w8j5QF>>. Acesso em: 26 jul. 2014.

TNW News. **The beginner's guide to YouTube Analytics**. <<http://goo.gl/loehuF>>. Acesso em: 30 mai. 2015.

THE STANDISH GROUP. **Chaos report 2011**. <<https://goo.gl/0QZ8X7>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

VIVO. **#Bota pra tocar**. <<http://goo.gl/R5YHxl>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

WIX. **Crie seu site incrível. É grátis!** <<http://goo.gl/bcl1b>>. Acesso em: 31 mai. 2015.